全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



MBA实战案例
WTO示范教程

购并霸业

Master of the Game

时代华纳总裁史蒂夫·罗斯传

〔美〕康妮·布鲁克 著　徐锋志 译　贺[illegible]宇 校订

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

购并霸业

时代华纳总裁史蒂夫·罗斯传

Master of the Game

〔美〕康妮·布鲁克 著　徐锋志 译　贺慧宇 校订

華夏出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目(CIP)数据

购并霸业:时代华纳总裁史蒂夫·罗斯传/(美)布鲁克(Bruck,C.)著;徐锋志译.-北京:华夏出版社,2001.1
(世界500强企业发展丛书)
ISBN 7-5080-2278-5

Ⅰ.购… Ⅱ.①布… ②徐… Ⅲ.罗斯,S.-传记 Ⅳ.K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第74959号

Copyright © 1994 by Connie Bruck Chinese translation
copyright © 1994 by Triumph World international Corp.

华夏出版社出版发行
北京东直门外香河园北里4号,邮编:100028
新华书店经销
中国人民大学印刷厂印刷
880×1230 1/32开本 15.375印张 332千字 2插页
2001年1月第1版 2001年1月第1次印刷
定价:29.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向发行部调换

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《世界500强企业发展丛书》

编 委 会

主　　编　成思危（全国人大常委会副委员长）

常务副主编　李荣融（国家经贸委常务副主任）

副 主 编　（按姓氏笔划排序）

刘　江（国家计委副主任）

刘家义（国家审计署副审计长）

陆百甫（国务院发展中心副主任）

金建栋（中国证券业协会理事长）

郑斯林（中央企业工委副书记）

高　严（国家电力公司总经理）

徐锡澄（全国总工会副主席）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

编　委

卫留成（中国海洋石油总公司总经理）
李毅中（中国石化集团董事长）
李禄安（中国国际旅行社董事长）
朱继民（首钢集团总经理）
苗　圩（二汽集团总经理）
周　林（深圳发展银行行长）
周　寰（大唐电信集团董事长）
柳协春（华寅会计师事务所有限责任公司董事长）
赵新先（三九集团总经理）
陈忠表（中国远洋运输集团董事长）
施继兴（东方通信集团董事长）
张瑞敏（青岛海尔集团总经理）
倪润峰（四川长虹集团董事长）
谢企华（上海宝钢集团总经理）
夏克强（上海机场集团董事长）
杨祥海（上海申能集团董事长）

欧新黔（国家经贸委产业司司长）
王远枝（国家经贸委企业监督司司长）
崔霭平（中国银行监事会主席）
刘　伟（北京大学经济学院副院长）
杨大壮（民建中央调研部副部长）
马荣凯（国家经贸委企业监督司处长）
辛国斌（国家经贸委产业政策司综合处处长）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

争创世界500强，振兴我国民族经济

——《世界500强企业发展丛书》序

在20世纪经济发展史上，崛起了一个实力雄厚的企业群体——"世界500强"跨国公司。据有关资料显示："世界500强"企业从事和控制着全球生产总值的三分之一，世界贸易的三分之一，国际直接投资的70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新，推动了全球经济的飞速发展，而且在创造巨大物质财富的同时，创造了卓越的企业文化，成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观"世界500强企业"排行榜自1954年诞生至今的起落变化，具有以下特征：一是排名前10位的行业基本没变，主要是汽车、石油、电信、通讯；二是信息

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时代所产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界500强，如计算机软硬件、证券、保险、医药等；三是凡能长期稳定地名列前茅的企业，都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

我国是个有着12亿人口、2000多万家企业的大国，但在“世界500强”企业中仅有5家，这与我国的国际地位极不相称。在21世纪即将到来，改革、开放空前发展的今天，有许多重大课题摆在我国各级领导面前：制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施，才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍？广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思：如何才能改变我国经济落后的现状，如何才能建立起大批足以进入“世界500强”的中国企业？因此，我们有必要系统地了解、研究一下“世界500强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是：我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代，而今天的“世界500强”企业，绝大多数是从小到大，从弱到强，在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神、拼搏精神，尤其值得我们学习和借鉴。

成思危同志牵头主编《世界500强企业发展丛书》，旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进行系统的介绍，弘扬“世界500强”的优秀企业文化，展示500强企业集团成员的智慧人生，并力图多视角、全方位地剖析500强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖，设计严谨，具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事，必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解，目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界500强企业”发展历史和经验总结的系统读物，所以，编撰、出版好这一大型丛书，也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士，都来关心、支持《世界500强企业发展丛书》的编辑、出版工作，并做好发行、宣传推广工作，以此来激发我国人民了解世界500强、学习世界500强、争创世界500强的热情。

1999年8月20日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

主编絮语

成思危

我同意牵头主编《世界500强企业发展丛书》，是因为这件事很有意义。这一方面是“以史为鉴”，从历史中确实可以受到很多教育和启示；另一方面是“他山之石可以攻玉”，从国外的经验和教训中可以找到解决问题的思路和方法，这两个方面对企业界和学术界都是十分重要的。李鹏委员长在为本丛书所作的序中提出“了解世界500强，学习世界500强，争创世界500强”，我认为这套丛书就是为这三个目的服务的。

首先，我们应当从以下三个方面了解世界500强：

一、了解其发展历程。

世界500强不是自封的，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰，不断筛选出来的。企业作为一个组织，是有其生命周期的，我们应当认真了解其创立、成长、胜败、兴衰的发展历程，区分其中的若干个发展阶段，并分析每个阶段的得失成败及其时代特点。

二、了解其关键人物。

一个企业能进入500强固然有各种主客观的因素，但其创始人及主要高层管理人员的关键作用是不可低估的。没有优秀管理人物，就不可能有优秀的企业。即使有机遇，没有强有力的管理队伍也是不行的。我们应当认真了解这些关键人物的出身、经历、性格、品德、管理思想及其待人处事的态度，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

等等。

三、了解其核心能力。

核心能力是企业将其在技术、管理、文化等方面的有利因素综合集成而形成的独有专长,企业以此占据并保持其领先地位,而且也不易被别人所模仿。例如英特尔、微软、夏普等公司,不仅分别在芯片、视窗、液晶显示等技术上有其专长,而且相应地形成了一套独特的管理系统和企业文化。我们应当识别出500强企业的核心能力,并了解其形成的过程。

“学习500强”,要从三个方面来学习:

一、学习他们的经验和教训。

据报道,在20世纪初的世界最大企业中,至今仍能位居世界500强之列的只有3%左右,很多公司经过了大起大落,其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素,但不可否认有管理方面的主观因素。在同样的环境下,有的企业善于趋利避害,能取得令人赞叹的绩效,有的企业却因没有抓住机遇,被挤出时代的主流。我们要从中学习他们的经验,吸取教训,适应环境,规避风险。

二、学习他们的管理思想和艺术。

管理既有科学的规律可循,又有艺术的运用之妙。我们要研究世界500强的管理者如何从实际出发,在不断变化的客观环境下,巧妙地利用各种资源来达到其预定的目标。每个成功的管理者都有其独特的管理风格,在美国汽车行业的发展历史中,福特(Ford)、斯隆(Sloan)和亚科卡(Iacocca)三人都曾各领风骚若干年,他们所处的环境各不相同,管理风格也大不相同。我们应从他们处理组织、激励、营销、竞争等等具体问题的方式方法中来领会其管理思想和管理艺术。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三、学习他们适应环境的能力。

随着社会的进步和科技的发展，企业面临着迅速变化的环境。只有预见到环境的变化并主动予以适应，才能使企业得以生存和发展。我们要研究500强企业在其发展过程中如何主动适应环境的变化，及时进行技术、制度和管理等方面的创新。如在机械制造企业中如何将信息技术和企业管理相结合，从而发展出灵活、有效、低成本的计算机集成管理系统和企业资源计划技术。

"争创500强"是一个更加艰巨的任务，是一个值得更深入研究、探讨的问题。

第一，要想争创，首先要学习。我国现在正处在从计划经济向社会主义市场经济转变的过程中，企业的多数管理者对市场经济不够熟悉，缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等等都知之不多。另外，企业管理者过去只对国家的计划负责，有政府作靠山，不必担心企业的前途问题，不用研究企业的发展战略。再加上他们对西方企业管理的理论和实践了解甚少，研究不够，对企业重组、核心能力、法人治理结构等等新的观念不太清楚。这就要求管理者有一个学习的过程。争创，首先就要学习，不学习，争创只是一句空话。

第二，要将西方的管理科学和经验与中国的历史传统及文化相联系。任何一个成功的企业都是与它自己所处的国家、行业甚至企业本身的实际紧密结合的，只有这样才能从实践中提炼出有效的企业管理理念。如日本企业管理经验，美国企业就难以照搬。我们中国的企业也不应照搬西方的管理理论和经验，而一定要和我国古代的管理思想相结合，与中国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现代的环境、文化相结合。例如中国古代的以人为本、和为贵等都是可以古为今用的很好的管理思想。

第三，就是要勇于实践，埋头苦干。我们现在面临着很大的挑战，加入世界贸易组织对于我们既是挑战又是机遇。世界经济的全球化既有利于我们引进技术、资金、信息和先进的管理经验，同时也可能会对我国的经济安全，甚至主权造成一定的威胁。所以我们要注意趋利避害，埋头苦干，在实践中学会管理企业并参与国际竞争的本领。

最后，我作为本丛书的主编，希望能和编委会的全体同仁一道，尽量把工作做好。我们要尽量地选好书，选好译者和作者，提高丛书的内在和外观质量，争取使每一本书都成为精品送到读者的手中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



作 者：康妮·布鲁克

是《纽约客》杂志采访作家，经常有文章刊登在《大西洋》《美国律师》《华盛顿邮报》和《纽约时报》等报章杂志。

作者曾经多次获得殊荣，包括1991年全美杂志报道奖。



项目策划 刘菊生 王 进
责任编辑 王 进 刘菊生
封面设计 晓霞工作室

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目　　录

前　言　斗争至死方休 …………………… (1)
第一章　纵横黑白两道 …………………… (13)
第二章　展开并购霸业 …………………… (51)
第三章　进军传播媒体 …………………… (77)
第四章　游走法律边缘 …………………… (137)
第五章　枭雄能屈能伸 …………………… (199)
第六章　董事派系大对决 ………………… (233)
第七章　银色黑社会 ……………………… (295)
第八章　并吞时代集团 …………………… (311)
第九章　总裁夺权战 ……………………… (361)
第十章　壮志已酬身亦死 ………………… (397)
结　语　魅影仍在 ………………………… (459)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前　言　斗争至死方休

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

史蒂夫·罗斯(Steve Ross)的亲朋好友事后一致认为:罗斯应该会满意他的葬礼。葬礼筹备之初曾引发不同的意见。罗斯的两位成年子女,马克和托妮,希望举行一场私人的家庭仪式后再为来客作一场数以千计的“家族”告别仪式,这群“家族”包括罗斯创建华纳传播(Warner Communications, Inc, WCI;现在则称为时代华纳公司)过程中所结交的朋友,组织庞大的时代华纳公司的现任同僚,他亲手提拔的好莱坞影视红星等等,人物之多不胜枚举。但是罗斯的妻子考特尼(Courtney)却坚持邀请数百位精心挑选的人士参加私人仪式,她希望邀请名人政要对罗斯歌功颂德一番,并找几位艺人在会场表演。据说她这样告诉马克:“这才符合罗斯的心愿。”

马克不满地回答:“但史蒂夫可不会出席参加。”

然而考特尼还是坚持己见。曾经担任多部纪录影片制作人的她,以制作的热诚全心投入葬礼的筹备工作。罗斯罹患前列腺癌并前往洛杉矶接受彻底的手术治疗,经过与病魔一年多的抗争后,于 1992 年 12 月 20 日星期天的凌晨病逝于洛杉矶。战胜癌症,惟有依靠上帝的帮忙。罗斯经过数周的折磨煎熬,终究回天乏术。考特尼自洛杉矶返回纽约后,随即决定星期三的早晨在东汉普顿(East Hampton)的市政厅举行告别仪式。

她认为市政厅的礼堂过于简陋,她看中了市政厅的美术馆。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于是取下馆中所有的画作,用两天时间将美术馆重新布置得焕然一新:会场重新粉刷、中央走道铺一层地毯、搭起一座舞台、调整所有的灯光色调。考特尼在会场的后墙挂上巨幅、色彩缤纷的威廉·库宁(William de Kooning)画作——这是她先生生前最喜欢的作品。

告别仪式预计在上午 11 点 30 分举行。10 点 30 分不到,市政厅前狭窄的车道已经停满了各式各样的豪华轿车。由于距离圣诞节只有两天,许多人都外出度假,盖伊·萨尔维多(Guy Salvadore)为了把散布在全国各地的人接运回纽约,几乎是忙得焦头烂额。萨尔维多自金尼时代起即在罗斯的手下工作,而于金尼并购华纳—第七艺术公司后,成为"运输部门主管",负责掌管调派公司日益增加的豪华轿车、直升机和飞机。跟随罗斯已逾 10 年的保镖托尼·巴蒂斯蒂(Tony Battisti)站在门口监视进进出出的来宾。外头寒风凛冽,所以来宾大多都簇挤在前厅等候仪式开始。

在这簇挤的方寸之间,并非全是志同道合的一群人。就在罗斯去世的几天前,罗斯的联合执行总裁杰拉尔德·莱文(Gerald Levin)刚刚策动董事会的全面改组,并迫使数位最效忠于罗斯的人下台。虽然莱文当时并不知道罗斯已经奄奄一息,但他知道罗斯病人膏肓并断绝与外界的联系——所以他掌握时机扳倒罗斯。

"整个家族认为,这件事是对史蒂夫的挑衅。"一位与他们关系密切的人士表示,"考特尼原本不打算邀请莱文参加告别仪式。但阿瑟·利曼(Arthur Liman)劝她仍应邀请莱文,以免横生枝节制造更多的纠纷。然而,她坚决拒绝邀请理查德·芒罗(J. Richard Munro)。芒罗是时代公司前任董事长,现任时代华纳的董事。他在这次阴谋行动当中,一直担任莱文的掌事者——而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

且表现得格外积极。除了芒罗之外，所有的董事都在受邀之列。”

因此，在这令人气闷的局促空间里，莱文簇挤在人群中的一角，而最近刚被他罢黜的董事一伙人则分站在另一个角落。马丁·佩森(Martin Payson)则双眼凝视正前方，表情肃穆。佩森是华纳的资深总顾问，并担任时代华纳的副董事长，最近才被莱文逐出董事会。在这场绵延不断的权力争夺战中，他不但离开董事会，并且辞去公司所有职务——离开他已经呆了22年之久的家。利蒙站在不远的地方，二十几年来他一直是罗斯的律师、知己、支持者和护卫者——过去几周以来，他为了保卫罗斯奋战到最后一刻，而和莱文卷入一场激烈的争斗。

一死泯恩仇

如果根据罗斯过去的人际关系推测当天可能出席的人士，一定会对站在人群一隅的赫伯特·西尔格尔(Herbert Siergel)大感意外。西尔格尔是克里斯企业(Chris - Craft Industries)的董事长兼总裁，他是各种公司权力争夺战的沙场老将——他是罗斯所碰过最难缠的对手。有人打电话告诉他，说考特尼希望他能出席告别仪式，由于他和罗斯彼此交恶之事众人皆知，所以他的出现的确让许多人大吃一惊。杰伊·埃米特(Jay Emmett)并未受邀列席乃是意料中的事。埃米特在1981年威彻斯特总督剧院丑闻案中被判刑——他是罗斯一生中最亲密的友人。如果仔细想想，所罗门·韦斯(Solomon Weiss)的出席也是意料之中的事。韦斯是华纳公司的助理财务长，他在威彻斯特丑闻案中拒绝和政府合作而被宣判有罪。

出席的人士还有史蒂文·斯皮尔伯格(Steven Spielberg)和他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能。“史蒂夫从未有过这种念头，”萨尔诺夫说，“他是个永远的乐观主义者。”

“但是现在，”罗哈廷伤感地说，“这就像舒伯特未完成的交响曲。”

门打开了，于是每个人鱼贯走进会场。

一位钢琴师开始演奏——另一位摄影师在旁边录影——罗斯9岁大的女儿妮可尔(Nicole)和几位同学把鲜花放置在罗斯棺木旁一只大型的空花瓶里。棺木则湮没在堆积如山、罗斯最喜爱的淡紫色玫瑰花堆中。“我从未看过棺木旁堆满如此多的玫瑰——场面协调极了。”罗斯多年的律师兼老友米尔顿·鲁丁(Milton Rudin)事后说道。

有人朗诵《圣经》的词句为告别仪式拉开序幕。许多在座的观众以为朗读《圣经》的是一位犹太教会的牧师，但事实上是为罗斯工作多年且是老友的公关经理格申·凯克斯特(Gershon Kekst)。罗斯向来不是虔诚的犹太教徒，考特尼因此请罗斯一位同僚协助她安排告别仪式的后续工作，并询问仪式中是否需要一位犹太教牧师。当她知道并没有这样的规定后，便指派笃信宗教的凯克斯特担任此职。虽然凯克斯特朗读的只是传统的祝祷词，但他因为不仅是罗斯的朋友而且也是位公关人物，这不免让人联想——不管这种想法是否公平——这是经过精心策划的告别仪式，其目的在于塑造并美化罗斯的形象。

永别了

致词者的悼唁词更让人加深这种印象。过去几十年以来，罗斯的事业和共患难的亲密工作伙伴就是他生命的全部，但是会中惟一上台致词的商场伙伴只有利蒙一人。利蒙看着手中的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

稿纸一字一字地念出，以他惯有的方式谈论罗斯——他的语调感性、赞誉与崇拜之情溢于言表。“我和你们一样，因为无法再和他谈话而哀恸万分，”他以颤抖的声音说着，“史蒂夫究竟有什么样的魔力让我们甘心跟随着他并产生如此深厚的感情？因为史蒂夫是人类中的巨人——他的成就、他的眼光、他对爱的包容力、他对朋友的忠心与关怀、他在商场上或网球场或舞池上展现的精力、他的仁慈与他的宽宏大量都可以称得上是位巨人。对于朋友，他永远施比受多。他让我们每个人觉得自己很重要而且了不起……他认为凡事没有不可能的。他鼓励我们超越能力的极限尽情发挥，而且让我们脱胎换骨，……和罗斯的每一层关系都有个人的情感掺杂在里头。这不全然是基于商业上的考虑。罗斯的权力来自他的人际关系而不是他的地位。”

利蒙在结语说道：“我无法想像他已经安息了。我只希望亲爱的上帝你有足够的记事本和铅笔，因为如果你有这些东西并且能够了解他的数学天赋，史蒂夫会告诉你如何让天堂变得更美好，就像他对经手过的机构所做的一样。”最后，利蒙凝视着这具棺木说：“史蒂夫兄你惯以‘无限的爱’作为信件结尾。这句话却不足以延用在此表达我们的感情于万一，但我仅代表全体向你说：别了，最亲爱的朋友。”

紧接利蒙上台的是影艺红人和罗斯的家属代表。昆西·约翰斯的致词显得有些语无伦次，他常常用直接对谈的口气向罗斯说话：“在舞池上，你可是棒透了！”回忆他们共享的时光“像在纽约的箱树餐厅(Box tree)共进情人节晚餐”，“而且不可思议的是，纳斯塔斯亚·金斯基就在这个情人节怀了我们的孩子”。

接着是罗斯过去10年最亲近的朋友史蒂文·斯皮尔伯格站上讲台：“过去几天以来，我总觉得有股寒意，无法保暖，我感觉有个风口穿透我的心，而我知道罗斯就在那儿正设法堵住这个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

风口。"

"……我和他会面的第一天，他正在电话上对纽约市长咆哮不已。他说纽约市应该更大些、更华丽雄伟、更多彩多姿。我对自己说，这就是典型的执行总裁，他建造属于自己的帝国。后来我才知道他谈的是1981年的年度宣传小册——他真像位艺术指导！他具有个人风格、机智、胆识而且富有创造力——和他在一起的时间仿佛过得特别快。"

比佛利·席丝接在斯皮尔伯格之后上台致词。"我不愿哀悼史蒂夫，我得赞美他。"她开始说道，"我第一次拜会史蒂夫是因为我经营的剧院濒临破产而请他给予财务上的支援。史蒂夫对歌剧一窍不通，但是卡门·费拉甘(Carmen Ferragan，罗斯的资深助理)表示，他愿意接见我。"她告诉史蒂夫，"我的绰号叫泡沫"。

席丝继续说道，她知道罗斯一向高瞻远瞩，所以她提出一套繁复的计划书，建议华纳兄弟公司可以拍摄一部歌剧，作为一种非商业性的公共电视节目，而罗斯说："泡沫，我一生中从未听过比这更滑稽的想法。你何不直截了当地向我开口要钱？"经过一番长谈之后，罗斯同意给她一笔更大的数目——如果她愿意加入华纳传播公司董事会。他们过去10年的交情就是这样开始的。"他像是一位歌剧声乐家，"她说道，"他凡事能够引人入胜；他知道如何制造登场的气势；他知道不需要整晚叫得声嘶力竭就能吸引观众的注意；他总是拿捏得恰到好处；而且他也知道如何和他人分享观众热烈回响的荣耀。"

"他非常诚恳，"她补充说，"不管在董事会上或是餐桌旁，他总是专心聆听你所说的每一句话。他有本事让你觉得自己是房间内惟一存在的人。"

"我们经常在布鲁克林(Brooklyn)碰面，"席丝最后说道，"我们从不说再见。他总是说：'待会见，泡沫！'——今天也不例外，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我还是要对你说:‘待会见,史蒂夫!’”

整个仪式穿插歌手的表演。瓦莱丽·辛普森(Valerie Simpson)和詹姆斯·英格拉姆(James Ingram)合唱一首《I'll Never Love This Way Again》,之后又唱一首《How Do You Deep the Music Playing?》;保罗·西蒙则演唱《恶水上的大桥》(Bridge Over Troubled Water)。

至于家属代表的致词则相当简略。托妮只寥寥数语即结束,而罗斯的姐姐康尼·兰迪斯(Connie Landis)则朗诵一篇诗文。康尼的姐姐朗柏格(Lindsay Lonberg)也朗读一篇诗——她首先说明这首诗的作者是拉尔夫·沃尔多·埃默森(Ralph Waldo Emerson),并说罗斯经常将这首诗“放在公事包里随身携带”,许多知道罗斯一向欠缺文学素养的听众,都对她这番话大吃一惊。

据说芭芭拉·史翠珊一向害怕现场表演,她在搭乘时代华纳飞机东来的旅途中曾对华纳兄弟的总裁特里·塞默尔(Terry Semel)声明,她无法在告别仪式上高歌一曲,但她仍在典礼上献唱一首歌。她说她对罗斯仿佛像父亲一般地敬爱,她唱了一首《爸爸,你听见我说的话吗?》(Papa Can You Hear Me?)。

葬礼的主角

马克实际上是整个典礼的主角,他在一一介绍每位致词者之后最后一位登场。对许多人而言,他的出现是最令人感到鼻酸的。他和罗斯极为神似,而且他的一些习惯性动作——特别是他的手微微而迟缓挥动的夸张手势——让人联想起他的父亲,这点的确颇出众人的意料。但是在座的许多听众都知道史蒂夫·罗斯和他子女的关系,尤其是和他儿子的关系一直都是若即若离。尽管许多影星口口声声把他当作“父亲”,但在真实的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生活里,他从来不曾扮演好父亲的角色。

马克一脸哀悼地说,他曾协助安排致词者的出场顺序,而且把自己排在史翠珊之后——他知道一向对这类事情颇为在意的父亲一定会对此持反对意见。“我听见父亲对我说:千万别排在芭芭拉的后面!”

一阵笑声之后,马克说道:“我努力尝试在今天的仪式中寻找我的地位,正如我曾努力尝试寻找我在父亲生命中的地位……,难得有位父亲愿意把自己和众人分享,而且还把这么多人当成是他家庭的一分子。”

“……我知道你遗留给我部分的遗产,那就是你对别人的爱,”他注视着堆满玫瑰的棺木缓缓地说道,“但许多次,我只期盼你是完全属于我的。”

出殡行列顶着寒风细雨穿越东汉普顿。沿途经过托妮和她夫婿所开设的尼克与托妮餐厅——门前垂挂着一幅巨大的标语,上头写着:“再见,史蒂夫,我们爱你!”——然后继续前往称为源泉(Springs)的地方。

考特尼事前曾请罗斯多年的手下,现担任时代华纳经理人的爱德华·布莱尔(Edward Bleier)代为寻找一块合适的墓地。他告诉考特尼犹太教会堂旁边有块全新的犹太教墓地,另外还有一块称为“艺术家墓园”的绿河墓地(Green River Cemetery),伊莱恩·库宁(Elaine de Kooning)、杰克逊·波洛克(Jackson Pollock)和艺术评论家哈罗德·罗森伯格(Harlod Roasnberg)均长眠于此地。考特尼选择了艺术家墓园,据说她购买的墓地面积约一亩。

当送葬者下车时,妮可尔和她的朋友从花篮里递给每人一朵玫瑰,以便供放在棺木上。墓园坐落在山腰,放眼望去没有其他的墓地。就在前一天晚上,墓园周遭种植了十几颗松树和一大片盛开的杜鹃花。有人在场宣布,家属希望每个人都知道:根据东方人的习俗文化,死者入葬时如果下着雨表示好兆头。凯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克斯特以希伯来语念诵一篇祈祷文。

墓地旁搭起的篷架里摆置一列列为家属和特别来宾准备的椅子。马克一度愤怒地转向摄影师,命令他停止摄影。此刻坐在他母亲卡罗尔·马索洛(Carol Maslow)的身旁,卡罗尔是罗斯的第一任妻子,沿岸葬仪馆负责人罗森索的女儿。芭芭拉·史翠珊坐在他们的后面,她突然从背后拍了卡罗尔一下,冒出一句:"你是谁?"

卡罗尔曾在许多场合遇见过史翠珊,她回答:"我是马克的母亲。"

"喔,"史翠珊说,"难怪觉得你这么眼熟。"

"不错,"卡罗尔以犀利的眼神看着她回答,"我也觉得你很眼熟。"

每个人排成一列等待依序走向棺木,向罗斯献上手中的鲜花。就像先前的典礼仪式般,这一幕的确经过一番精心设计,场面着实令人为之动容:每个人免不了脸上都挂着依依不舍的哀容,几乎每个人都是红着双眼离开的。

在过程进行当中,托妮将她母亲的注意力转移到围绕坟墓四周鲜艳盛开的紫色杜鹃花。这片杜鹃花和罗斯位于东汉普顿田园池塘(Georgica Pond)寓所的花园所栽种的几乎相同,而且罗斯——他近几年来成为精致园艺的爱好者——非常喜欢这些花。在一个人呼风唤雨的人生境遇中,他已经习惯于随心所欲地获取任何东西,这不但带给他物质享受,并让他拥有成就感。罗斯对于杜鹃花短暂的花期感到十分的懊恼,坚持一定要找出花期更长的杜鹃花品种,他甚至希望找到在冬天也能绽放花朵的杜鹃花。诚如利蒙所说,罗斯没有做不到的事。

"看到了吗?"在这阴雨绵绵灰暗的 12 月天里,托妮指着满地盛开的杜鹃花,对着她的母亲说,"就在那儿。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章　纵横黑白两道

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

史蒂夫·罗斯(Steve Ross)一向对自己在股东大会的表现引以为自豪。经过多年的磨炼,他变得更为纯熟练达。其实罗斯早在金尼服务公司(Kinney Service)时,对应付股东大会这种场面就已经是驾轻就熟了。他不但对公司营运状况了若指掌,各种数据倒背如流,他那完美的促销手法更是将推销提升到一种近乎浪漫的艺术境界。如同处理事业上棘手的问题一样,罗斯喜欢把会前的准备当成游戏,他要求部属提出问题考他,就像在参加他最喜欢的电视机智抢答节目一般。他对生活中的每一件事都有自己的一套处理原则,应付股东大会也不例外,“股东会上不求全胜,但求皆大欢喜”。罗斯一旦站上台,对于股东连珠炮似的发问,他甘之如饴,求之不得。公司一位资深秘书阿伦·埃克(Allan Ecker)回忆说:“要让他停止回答问题,惟一的办法就是关灯。”

罗斯机智过人,但这些年来他总喜欢提起早年股东会上一件尴尬的事。罗斯说:“当年我们经营停车业时,一位妇人问道,为何布鲁克林(Brooklyn)的某地没有设立停车场了,我做了许多解释,但她仍说:‘别以为我来自布鲁克林就可以敷衍我。’我连忙道:‘不! 不! 绝无此意,我不会这么做的,因为我也来自布鲁克林。’”

“会议结束后,只见我母亲怒气冲冲地跑来对我说:‘史蒂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

夫！难道你不晓得我们花了多少时间才摆脱出身布鲁克林的阴影？今天你竟然在大庭广众前大肆宣传。'"

恨为犹太人

罗斯的母亲萨蒂(Sadie)身材矮小，向来讲究生活品味，这当然与她早期的童年生活有关。她的父亲本杰明·史密斯(Benjamin Smith)曾经营一家建筑公司，根据族史的记载，当年还曾参与埃贝斯广场(Ebbetts Field)和铁钻大厦(Flatiron Building)这类知名建筑的建造。虽然1929年的股市大崩盘使他一贫如洗，但1899年萨蒂出生时正值她父亲事业的巅峰。萨蒂出生在布鲁克林一幢四层楼华宅，仆人成群，从小就过着优越安逸与高尚时髦的生活。高中毕业后，她就读位于曼哈顿的帕森斯(Parsons)设计学院，在19岁那年与一位名叫马克斯·雷克尼兹(Max Rechnitz)的小伙子私奔了(萨蒂的父亲认为她还不到适婚年龄)。

雷克尼兹家境虽不若萨蒂那般富裕，但他父亲同样是从事建筑业。雷克尼兹也由建筑业起家，而且经营得有声有色，女儿康尼(Connie)在1922年出生以前，他们已是殷实的中产阶级，5年后史蒂夫出生时景况更是昌隆。不久，他们乔迁到布鲁克林东21街一幢三层楼的高级住宅，他们雇用女仆、司机，经常举办热闹的宴会。我们似乎可以想像，5岁大的康尼穿着睡衣蹑手蹑脚躲在大厅回旋梯的顶端，窥看穿着入时、珠光宝气的贵妇们随着轻快音乐翩然起舞时，雀跃不已的模样。

然而，受到股市大崩盘的波及，雷克尼兹的建筑事业从此一蹶不振。为支付工人两周的资遣费，不得不说服妻子变卖所有的珠宝，虽然她答应了，但事后却经常埋怨，悔不当初。后来他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们搬到雷克尼兹父亲免费提供的一幢位于克林顿路(Clinton Road)的小房子,并在此度过艰辛贫困的岁月。此后,雷克尼兹失业将近一年,就在这个时候他把姓氏改为罗斯。他对孩子说,改姓可以让他们在学校的日子自在些,因为大家经常搞错雷克尼兹的拼字与发音,其实更重要的原因是,他认为换掉德国犹太人的姓氏,找工作会容易些。老罗斯好不容易找到一个推销油炉的工作后,他们再度搬到布鲁克林弗来特布希(Flatbush)区纽克街(Newkirk Avenue)上一幢破旧不堪的公寓住了将近10年,当时年仅4岁的罗斯就住在这里度过了他的童年。

纽克街居住环境欠佳,居民大多是黑人、爱尔兰人与犹太人。罗斯日后年纪稍长时回忆说:“为了要安然通过一条街,我学习到提高战斗意志的重要性。”他又说,当时生活虽已潦倒到三餐不继的地步,但他母亲依然讲究精致高尚的生活品味。她不但教育子女要有良好的行为举止,每当朋友造访时,更是竭尽所能地摆设餐桌,在每个角落放置洗手碗,并且相当留意餐具与桌缘的距离。她喝饮料时,习惯左手握杯,以免万一杯子洗不干净时,她的嘴唇会碰到其他人沾过的地方。她对生活细节的挑剔,在亲友间真是大大的有名。罗斯也说:“我母亲的生活品味真是卓然出众。”

赚钱为乐

罗斯就读152号公立小学时,就已经是出了名的调皮捣蛋鬼。他的学习成绩时好时坏,但总体来说还可以,惟有操行一科始终得个C。学校经常请他的母亲前去沟通,正如她经常抱怨的,她与罗斯的老师见面的时间绝不少于罗斯。学校生活对罗斯来说枯燥乏味,但赚钱可就有趣多了。他工作并不是为了负

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

担贫困的家庭生计。事实上,他和姐姐都还领有颇为宽裕的零用金,康尼甚至无需工作仅靠零用金便可以过活。但打从 8 岁以来,罗斯就爱上了赚钱,有时候似乎赚钱的念头比赚到钱来得更重要。因为他经常回到家时,所赚的钱只剩下一半,另一半从口袋的破洞漏掉了。

那时候,只要收音机的晚间气象报告预测明天降雪,罗斯便会将闹钟拨至凌晨 4 点,以便在上学前能有几个小时的时间赶往附近的格兰沃德大道(Glenwood Boulevard),帮助那些大户人家清扫门前的积雪。他利用溜冰鞋和一块木板拼凑成一辆手推车,用来替老妇人把购买的杂货从超级市场运送回家;他也替干洗店送货,并沿街叫卖报刊杂志。有一次,他的母亲和姐姐正巧在纽克街的地铁车站,看到年仅 10 岁的罗斯脸上沾满了杂志的油墨,头上戴着一顶歪斜的帽子,腿上一支裤管撩得比膝盖还高,口中不停吆喝:“《世界报》!《周末晚报》!”当时他的母亲心想,万一被邻居看到他这副狼狈的模样怎么得了!她羞愧得无地自容。但当他父亲听到这个消息时,却颇为得意,认为孺子可教。

罗斯回忆说:“父亲教会我如何赚钱。我替他擦鞋,赚取零用钱;父亲是个老烟枪,于是我以每包 50 分的价格购买一整箱烟,然后再以零售价卖给他,每包烟便可净赚 5 分钱,而当时看场电影也只不过 5 分钱!”他又说,附近的路韦斯(Loews)电影院是他的“避难所”。

老罗斯对于无法重拾 20 年代后期优越的生活似乎相当认命,并且颇能自得其乐。每逢周末他必带孩子们上馆子吃喝一顿;或经常在车内换上泳衣,前往科尼岛游玩;或到希望公园(Prospect Park)观看棒球,然后在回家的路上到杜宾面包店买条香喷喷的面包——这条香喷喷的面包回到家交到萨蒂手中时,

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通常只剩半条。然而,萨蒂对于由绚烂归于黯淡的生活决不听天由命。正如康尼所说的:“父亲看到的东西是原来的样子,母亲看到的则是她希望的样子。”

萨蒂将恢复昔日富裕生活的希望寄托在儿子的身上。康尼说:“罗斯是父母亲希望与快乐的源泉。”虽然康尼钦佩弟弟的本事,但难免产生相形失色的落寞感。母亲不仅对罗斯寄予厚望,对他日后的职业也格外在意。家人公认罗斯除了有张俊秀的脸庞和迷人的性格外,的确有与众不同的地方。罗斯十几岁时,他的舅舅阿尔·史密斯(Al Smith)经常说:“记住我的话,将来这孩子的名字一定会出现在《财富》(Fortune)杂志上。”罗斯也相信自己的未来决不局限于纽克街这个小地方。不拘小节的罗斯,卧室经常凌乱不堪。10 岁时,有一次母亲斥责他:“你的生活老是乱七八糟,长大后又怎能管理事情?即使对于不喜欢的生活琐事也该学着处理。”

“妈,别担心!”他儿子咧嘴笑着说,“将来自然有人帮我处理这些琐事。”

天生赢家

康尼 1942 年结婚后,父亲到她夫家经营的铅管厂工作。这时罗斯全家终于搬迁到曼哈顿,了却萨蒂多年来的心愿,同时罗斯也得到奖学金进入私立哥伦比亚中学(Colambia Grammar)就读。那时班上同学绝大部分都是富家子弟,例如他的莫逆之交贾德森·里奇海默(Judson Richheimer),因为他的父亲经营珠宝生意,成为班上公认最有钱的人,他们位于公园街(Park Avenue)的寓所真是气派非凡(里奇海默也是出身布鲁克林,20 年代罗斯家境富裕时,他们两家便有往来)。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗斯领取奖学金的工作就是每天带幼童到中央公园(Central Park)游憩。学校的一位训练员注意到他与小孩相处方式与众不同，于是请他担任缅因州夏令营的训练辅导员，负责照顾一群5岁的幼童。罗斯童心未泯，总把游戏和日常生活融为一体：例如他们不直接“走”到餐厅，而是以游戏的方式行进。孩子们离开寝室前，必须猜猜硬币藏在罗斯的哪一只手里(他经常练习障眼法)，猜中的话可以走下一个阶梯，先走完阶梯的人就获胜。

当时队员里有个难缠爱哭的小家伙叫亨利·贾格洛姆(Henry Jaglom)。贾格洛姆的父母喜爱四处旅游，经常错过贾格洛姆的探亲日。接连两年的夏天(罗斯次年还是贾格洛姆的辅导员)，每到探亲日当天，贾格洛姆总是能够猜中罗斯藏着硬币的那只手而率先走完阶梯，当其他队友与父母欢聚时，他总是和罗斯到郊外踏青。

30年后，罗斯在一家餐厅接见贾格洛姆，贾格洛姆原以为和罗斯素昧平生，但罗斯一听到贾格洛姆的名字即笑着说：“你就是让我头发变白的家伙。”并述说贾格洛姆当年的好运气其实是他刻意安排的。贾格洛姆事后说：“当我知道他为我所做的一切时，内心顿时百感交集，那真是一种难以言喻的感觉。我还记得下阶梯时那种飘飘然的感觉，相信那是我这辈子第一次尝到胜利的滋味。”

罗斯在哥伦比亚中学念书时，班上来了位新同学约翰·赫克勒(John Heckler)。新来乍到的赫克勒觉得遭到班上同学的排挤，因为班上每个人都有自己的朋友，但除了罗斯外，常常一连几天都没人搭理他。赫克勒觉得，罗斯高大的身材、俊秀的脸孔与平易近人的性格，看起来像是个“好人”。

罗斯在运动场上的表现也令人刮目相看，他曾入选过足球、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

篮球和棒球的校队。他对任何学科都缺乏兴趣，即使常自夸“甚至不需看书”就很在行的数学，也无法激励他进一步的深造。

1945年自哥伦比亚中学毕业后，罗斯和好友里奇海默一同进入海军服役，有段时间他们还是室友。1947年退伍后，他们一同在纽约州北部的保罗·史密斯(Paul Smith)学院注册入学，这所学院刚于当年开始招生。罗斯说，当时杜克(Duke)和威斯康辛(Wisconsin)两所大学都愿意提供他足球奖学金，但他却喜欢史密斯学院。在学院里，罗斯依然展现出杰出的数学天赋，当时有一门叫“计算与排列”的数学进阶课程，若想要该科得到100分，除了每次测验必须满分外，期末考还得答对两题有关红利计算的题目才行。而罗斯做到了。

在保罗·史密斯就读期间，这两个死党的日子过得很惬意。他们共用一部1941年份的雪佛莱轿车，一起滑雪。有一次，罗斯玩足球时摔断手骨，必须用金属片固定，里奇海默说，这在打架时很管用。他们也经常彼此作弄，比如有一次罗斯知道里奇海默可能会酒醉晚归，于是他将寝室的灯泡全更换为相机用的闪光灯泡，当里奇海默一开灯时，灯泡即劈里啪啦作响。同样的，里奇海默知道罗斯下课后有往床铺上倒的习惯，他就在床垫下埋着爆竹的引信。史密斯学校规模不大，和罗斯同年级的只有200人。根据里奇海默回忆说，他们可是学校的风云人物，不管是玩牌赌钱或是参加校内选举，里奇海默认为罗斯都是天生的赢家。基本上，罗斯在这所小学校中可以说是如鱼得水。同年级共有187名男生和13位女生，在第一年的冬天结束时，其中12位女生不是结婚就是订婚，惟有未婚的女生正与罗斯拍拖。

两年毕业后，里奇海默进入理海(Lehigh)继续完成大学教育，罗斯则到里斯纳尔服装公司(H. Lissner Trousers)上班。这家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司位于曼哈顿服饰区一幢大厦的顶楼，办公室、商品陈列室、剪裁室和发货室都在同一楼层，罗斯则身兼所有的工作。有一回，有位资深销售人员生病，罗斯代替他出席某项会议，没想到销售业绩反而格外突出。公司于是把新泽西州划归为他的责任区，从此他必须在全州来回出差推销运动服。

罗斯和同在服饰区工作的赫克勒有机会得以重叙旧谊。他们常在周末玩纸牌赌钱，然后以赢来的四五十元赌资（罗斯可是赌博的天生好手）支付周末晚上进行两男两女约会的开销。他们最喜欢一部叫《枪声》(gunga Din)的电影，看了不下 20 次。他们也是巨人队（Giants）的球迷，由于赫克勒的父母在保罗运动场和西尔体育馆都有特别席位，所以每逢周日两人就会相约观看球赛。每当赫克勒和罗斯看到巨人队的老板在场边趾高气昂地来回逡巡时，两人即相互立誓，有朝一日要买下巨人队，穿着真皮靴子和骆马皮衣，像那位老板一样昂首阔步。

1950 年，罗斯的父亲因为肺癌而生命垂危，赫克勒晚上便经常到医院陪伴罗斯。赫克勒对于身材高大、满头银发的老罗斯别具好感，认为他不但慈祥亲切而且平易近人。赫克勒一向认为，罗斯那股干劲遗传自他的母亲，她似乎对于一生中的起起落落感到惶恐不安，对于丈夫未能东山再起、重振门风感到失望。由于老罗斯缠病数年，家中仅有的一点积蓄也因而花费殆尽。萨蒂经历多次家道中落的辛酸——尤其第一次的经验更让她有刻骨铭心之痛，康尼因而认为这原因“使得母亲成为拜金主义者，钱对她来说永远都赚不足”。

老罗斯病逝于 1950 年 5 月 14 日。一年后，萨蒂改嫁给当年住在布鲁克林东 21 街时对面的一位鳏夫萨姆·凯尔纳（Sam Kellner）。凯尔纳 1950 年在曼哈顿经营铅管业，他同样遭遇经济上的挫折，这更加深萨蒂对经济困顿的恐惧，其子亦然。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

葬仪业者的女婿

1953年夏天,26岁的罗斯认识年仅18岁的卡罗尔·罗森索(Carol Rosenthal)。她的父亲爱德华·罗森索(Edward Rosenthal)经营当年曼哈顿最著名的河岸殡仪馆(Riverside Memorial Chapel),当时的葬仪业大都属于家族事业。罗斯和卡罗尔初次约会送她回家时,卡罗尔的继母多丽丝·罗森索(Doris Rosehthal)一眼看到罗斯就对卡罗尔说:"这是我理想中的男人。"

卡罗尔说:"他一走进屋内,我的父母就满意极了。""他们认为罗斯相貌堂堂、个性迷人、应对得宜、举止端庄,而且穿着体面、风度翩翩,集所有的优点于一身。"

罗斯随即对卡罗尔展开积极的攻势,有时甚至卡罗尔全家动员帮他博取卡罗尔的芳心。那段日子,只要他一到西中央公园101号卡罗尔的家,就立刻跑到厨房向老管家娜米嘘寒问暖,罗斯很快就讨得她的欢心。当时罗斯已离开里斯纳尔公司,在舅舅史密斯经营的一家专门生产女性高级泳衣的佛格特公司上班。他邀请卡罗尔的弟弟彼得和班上同学一起参观佛格特的工厂,同时还教他玩桥牌、二十一点和其他纸牌戏法,并传授他三角习题的速解法。他还拿最新款式的泳装给卡罗尔年仅8岁的么妹派翠克试穿,并请她充当模特儿。派翠克很兴奋地在客厅摆姿势供罗斯拍照,罗斯还告诉她这些照片会当做顾客的参考样本。

卡罗尔的姐姐回忆:"由于全家人都被他的魅力吸引,旁人于是窃窃私语:留心点! 他看上的是她的财富。"卡罗尔和罗斯交往半年后,随即宣布结婚(里奇海默的父亲送他一枚订婚钻戒)。罗森索对此却持保留的态度,倒不是因为他怀疑罗斯的动

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机，而是卡罗尔当时才只是康涅狄格学院大一的新生，交往过的男友并不多，况且他希望卡罗尔完成4年的大学学业后再说结婚的事。多丽丝于是劝罗斯耐心等待，并解释由于他和卡罗尔之间年纪和阅历上的差异，早婚将使得卡罗尔一无所有。但罗斯被感情冲昏了头，听不进这一切。

罗斯的母亲萨蒂对这桩婚姻非常满意。多丽丝表示："萨蒂是个漂亮、爱慕虚荣却肤浅的女人，她非常重视家世身份，我想罗斯交往过的女孩不在少数，能够和卡罗尔这种家世的女孩缔结婚姻，她可以大大松口气了。"

他们于1954年结婚，在女方位于纽约格林堡（Greenburgh）的一幢乡间别墅举行户外结婚典礼。当时约有100名来宾参加，据一位朋友说，罗森索事后想把这笔结婚费用当作营业支出报销，当税务人员对此提出质疑时，他辩称这些来宾都是他的潜在客户。罗森索出钱让这对新婚夫妇赴欧洲度四个星期的蜜月，当作他的结婚贺礼。

回国后，他们搬进西中央公园241号公寓，距卡罗尔双亲寓所以北约12条街之遥。婚后罗斯继续在佛格特上班，而卡罗尔则在芬奇（Finch）上课。他们的生活真可谓捉襟见肘，有时为了看场电影，还得以热狗填腹。尽管罗斯手头拮据，但还是会伺机充阔。例如每次探视卡罗尔的父亲时，总是大方地给门房和电梯员小费。圣诞节时，他还从银行借了100元买圣诞礼物给岳父全家人。

婚后第二年，他对卡罗尔双亲表示对于目前的工作不甚满意。但卡罗尔的弟弟彼得认为，罗斯离职的真正原因是，当初罗斯的舅舅曾答应让他成为事业的合伙人，却出尔反尔。但罗斯在数年后叙述这段往事时，却表示是由于见到女裁缝薪资微薄，心生怜悯才萌生辞意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗森索随即对罗斯工作上的不顺心表示遗憾，同时告诉罗斯，能给他的也仅有这间殡仪馆。罗斯后来表示，当时罗森索耍了一点推销的伎俩。“当时我已经表明离开现有的工作是因为它让我消沉沮丧，而他竟要我从事葬仪业？但是罗森索说，这样我就可以帮助别人了。况且他们赚的钱又不是靠诱拐盗骗，他们之所以赚钱，是因为即使百业萧条，这行业依然不会受到波及。”

多丽丝后来表示，他们很诧异罗斯竟然同意了，“本来以为他不会对葬仪业感兴趣，事实上，谁又会有兴趣呢？他事先声明不愿参加尸体防腐学校的训练，但这不成问题，因为他处理人际关系很有一套，我们希望他就在大厅担任接待”。

加入葬仪业

罗斯开始投入他的新工作。在河岸殡仪馆工作数年之久的马克·伊格勒西亚斯(Marc Iglesias)教导他如何扮好葬仪业者的角色。他们一起住在西中央公园 241 号，每天早上一起步行到河岸殡仪馆，两人因而结成莫逆之交。他们的妻子也成了要好的朋友，这两对夫妇如影随形，成了永远的四人小组。罗斯与赫克勒等老友周末的牌局，现在则移到河岸殡仪馆进行，有时候房内甚至还停放着棺木。罗斯的工作通常是全天候的，以前罗森索主事的时候，必须半夜起来接听电话，现在这工作也落在罗斯的身上。

卡罗尔后来说，这工作对罗斯可不容易，因为他一向不善于安抚别人的伤悲，但在这儿他却表现得很称职(或许因为事不关己)。当然，早在几年前他即已培养洞悉人性的敏锐观察力(使别人像棋子一般顺着他布局行事的本领就更不在话下)。几年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后，罗斯总说："我从葬仪业中了解人性，因为它必须在人们最伤感的时刻提供服务，你必须先了解他们的需要与感受。"

接着他又说："你必须注意用字遣词，如果对一位伤心欲绝的人说：'我能帮你的忙吗？'他铁定回你一句：'没有人帮得了我。'所以我总是问：'有什么我可以效劳的吗？'"

罗森索的祖父于1897年建立河岸殡仪馆。他的儿子查理斯(Charles)接手后扩充规模，最后由查理斯的两个儿子罗森索和莫顿继承。罗森索的两位亲戚卡尔·格罗斯伯格(Carl Grossberg)和麦克·帕瑟曼(Mac Passerman)也是合伙人之一。不管就形式或实质而言，它都是地地道道的家族事业。罗森索有一本记载员工家属姓名的卡片档案，他当作训练手册不时地详加阅读，并经常指名道姓地问候员工的妻子或子女。每年5月6日查理斯生日当天，都会在旅馆举行舞会，从葬仪业者到灵车驾驶所有员工和家属都在被邀请之列。乐队当晚一定会演奏《沿着河岸》这首曲子，多丽丝说："当晚我们都怕死了，但罗斯似乎乐在其中。他的舞技超群，永远是晚宴中的灵魂人物。"

"他是个了不起的葬仪业者，包括家属在内的每个人都喜欢他，连我那高龄80的尊翁也对他赞誉有加。"

自投身新事业之后，罗斯仍不忘提携他的朋友。他的周末牌友乔·莱曼(Joe Lehman)开了一间小规模的印刷厂，希望能承接葬仪馆的生意，罗斯向他保证6个月内一定会给他满意的答复，就在整整6个月后罗斯果然履行诺言。几年后，他又雇用里奇海默和麦克两兄弟。

当时罗斯的生涯尚未有明确的规划，对于身为大富人家的女婿并参与家族事业的他而言，必须谨言慎行以免惹来流言蜚语。罗森索还立下严格的规定：凡是家庭成员必须从公司的基层干起，自食其力。但罗斯很快就崭露头角，不但工作上表现出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

色，并且还提出一个增加收益的方法——白天供葬礼使用的豪华轿车可以在晚间出租。尽管如此，投身这事业两年以来，罗斯对公司的管理仍然没有说话的份儿。他对那些心胸狭隘、短视近利的人仍然掌握大权感到忿忿不平，他形容这些人："只晓得晚上回家后打开电灯并把钱存好。"

1958年春，一位来自得克萨斯州卡顿名叫约瑟夫·奥尔布里顿(Joseph Albritton)的企业家前来和罗斯接触，奥尔布里顿就是日后《华盛顿星报》(Washington Star)的老板。当时他刚购得位于加州兼营葬仪业与保险业的皮尔斯(Pierce)公司，并且有意出让葬仪业这部分的业务。罗斯立即飞往加州与奥尔布里顿进行洽谈，最后达成奥尔布里顿所谓的"理解"，亦即奥尔布里顿必须资助罗斯购买这家葬仪公司。奥尔布里顿日后回忆说："当时罗森索家族的人对罗斯说：'你不能带我们的女儿远去加州，这里的事业迟早由你接手，到时你尽可一展所长。'所以我对他说：'你无法拒绝这项提议，因为葬仪业本来就是家族事业，你们之间存有利害关系，再说将来你还是这份事业的接班人。'"

"我愿意助他一臂之力，因为我看准他出类拔萃，将来必定飞黄腾达，"奥尔布里顿继续说，"他从不搞砸任何一件事。虽然有时显得漫不经心，但这是他生性如此，如果你因此断定他脑子不灵光的话，那你可就大错特错了。他就是所谓'大智若愚'的典型。"

奥尔布里顿后来决定继续经营葬仪业，这时才知道当初罗斯在谈判时，替自己定下相当优越的条件。他打电话给罗斯，以略带消遣的口吻说："税务人员告诉我这可是一门赚钱的行业，怎么当初你没说这是个金矿呢？"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进军租车业

1958 年初，罗斯还在殡仪馆当差时，有位叫亚伯拉罕·西尔弗斯坦(Abraham Silverstein)的年轻人和罗森索洽谈设立租车业事宜，罗森索一口答应了。但 1959 年初，罗森索随即以这家阿比租车公司(Abbey Rent - A - Car)亏损为由，准备结束营业，并承诺替西尔弗斯坦在殡仪馆谋个差事。但西尔弗斯坦要求罗森索再给他一段时间，并保证想出办法拓展业务。他决定打个电话给以前有生意往来的金尼公司的凯撒·金梅尔(Caesar Kimmel)，提议租用金尼的公司名称和场地作为租车公司的停车场。凯撒同意双方在新泽西纽华克(Newark)举行面谈。这时罗森索建议西尔弗斯坦请罗斯一同前往。

罗斯一进入凯撒·金梅尔的办公室就发现墙上挂着一幅赛马的照片，那是这匹赛马在赢得一次大赛后所拍摄的。熟识凯撒·金梅尔的人都知道，他对于饲养的这匹马引以为骄傲。罗斯笑着说：“那次比赛，莫提的马屈居第二！”从这里也可以看到日后罗斯的典型作风——参加会议前一定有万全的准备。对他而言，搜集资料的范围不仅要顾及生意的层面，同时还得包括当事人的个性嗜好，最好一开始就出其不意地投其所好，然后以轻松愉快的方式卸除对方部分的心防。罗斯建议，如果要见奥尔布里顿的话，尽管走进办公室，问他：“卡顿这地方还不错吧！”那你就押对宝了！

那次会议进行得相当顺利。罗斯在会中指出，如果租车业要和赫兹(Herz)与艾维斯(Avis)这类知名业者相抗衡的话，就一定要加强附加的功能。他建议何不在停车场内提供租车者免费停车的服务？罗斯认为公司目前的营业据点仅限于曼哈顿(机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场尚未提供租车)，而绝大部分顾客是为了离开曼哈顿才租车的，因此不必担心客户会使用这项服务，这不过是满足客户占便宜心理所要的噱头罢了。双方于两周后达成协议，根据协议内容，金尼持有租车公司25%的股权，条件是提供60个停车场(作为租车场地和“心理”上的停车位)和名称使用权。

金尼公司打出的第一部广告是，在三张放大的车牌下面写着：“在纽约免费停车的三种方式‘MD16716’‘DDL1371’和‘金尼’”。这次的策略一炮而红，连带使公司得以购买新车并租用金尼更多的停车场。后来停车业呈现亏损状态，而且金尼对于拥有100%的停车业却只有25%的租车业股权也感到不满。罗斯提出的解决之道就是，这两家公司合并，而他的心中也早已打好了如意算盘。

罗斯一直梦想公司的股票有一天能够公开上市，后来他发现这个想法和罗森索等合伙人的利益不谋而合，因为大部分合伙人年事已高，正考虑购买不动产的问题，所以纷纷愿意出售股份变现。1960年初，罗斯带着这个构想求见贝尔·斯特恩斯公司(Bear, Sterns&Co)的财务专家，西尔弗斯坦回忆说：“他们回说算了吧！死人是没有办法公开上市的，况且你总不愿意让人知道你是开殡仪馆、发死人财的吧！”

然而，这两家公司若能合并的话，必将互蒙其利。就河岸殡仪馆来说，有了金尼公司，那么公开上市的就不仅是葬仪业，同时也包含了停车业与租车业。当时葬仪业的利润远高于金尼公司，由于公司的总盈余不会细分到各产业的名下，所以葬仪业的高利润也就无从察觉。另一方面对金尼而言，以它的财务状况想要公开上市的话，绝对通不过审核，但如果由河岸殡仪馆控制董事会实权和经营权的话，上市就应该不成问题。

金尼公司在创办之初，创办人的身份就一直是个谜。金尼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创立于1945年,1948年取得纽华克市最大两块租车场地的租赁权后,金尼所有人的身份问题才成为注目的焦点。一位名叫西格蒙德·多恩布希(Sigmund Dornbusch)的人先是否认和金尼有任何利害关系,但数天后却又宣称他是金尼惟一的所有人。多恩布希告诉《纽华克晚报》:“整个交易过程中没有什么值得奇怪怀疑的……,我利用人头当金尼公司的发起人,我这么做是有原因的。(他相信如果身份曝光,则公司将对承租的设备付出较高的价格。)我认为理由正当,没有什么需要隐瞒。”

背景传闻

然而金尼真正的创办人而且是多恩布希的幕后合伙人却是伊曼纽尔·金梅尔(Emanuel Kimmel),凯撒·金梅尔的父亲。据说老金梅尔曾是私酒贩子,同时也是二三十年代在纽华克带头干起数字赌博业的少数人之一。他还与新泽西州当时最具势力的不法之徒阿布纳·茨威尔曼(Abner Zwillman)沆瀣一气。茨威尔曼在1935年托马斯·迪威(Thomas Deway)起诉案的热潮中名列六大恶人之一。老金梅尔在纽华克拥有许多停车库,他利用出租车库赚的钱购买更多的停车场,从而立下了金尼的规模。事实上,认识他的人推测,他购置车库是因为车库是最适合当数字赌博的场所,车子来来往往较不会引人注意。茨威尔曼则租用这些车库作为私酒储藏所。另一个可信度不高,但却广为流传的说法是,在一次掷骰子的赌局中,一个倒楣的家伙输光后将纽华克金尼街的土地抵押借钱,老金梅尔就是这样赢得金尼街的土地(金尼公司之名即因位于金尼街而得)。

杰克·本德特(Jack Bendet)20年代曾在纽华克王子街(Prince Street)一间餐馆工作。他和茨威尔曼、老金梅尔、赫尔曼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

·科恩(Herman Cohen)和约瑟夫·施塔赫尔(Joseph Stacher)等人相当熟稔。这些人在50年代初期基福弗委员会(Kefauver Committee)的听证会可是赫赫有名,都是活跃在各地区的犯罪组织分子。本德特回忆说:"他们几乎是无恶不作。那些年中,凡事都得茨威尔曼点头才行。而这些家伙彼此的关系纠缠不清。"

本德特对当时的数字赌博作了一番解释。数字赌博就像是小规模的乐透(Lottery)游戏,"你只要到商家选定从1到1000的其中一个数字,一些听差就会汇整这些数字送到赌场,庄家则将中奖数字的奖金送回店家,赔率是600比1。老金梅尔即拥有一间这种赌场,他也算是一位银行家"。

多恩布希和其他的私酒贩子——甚至像茨威尔曼如此声名狼藉的恶棍——纷纷改营合法的事业,并不时在公共场所抛头露面,冀望以此赢得社会地位。惟独老金梅尔依然我行我素干他的老本行——一位赌徒,因此一直到60年代联邦调查局(FBI)仍然对他保持密切注意。联邦调查局1965年的一份文件提到,"伊曼纽尔·金梅尔长期以来与国际上著名的不法分子勾结。他不但是公认的赌徒,并且与全美各地恶名昭彰的赌徒沆瀣一气"。另一份文件则描述他"操纵拉斯维加斯(Las Vegas)埃尔·兰乔·维加斯旅馆(El Rancho Vegas Hotel)的运动赌博和东部各地的赛马赌注"。据称,1954年调查茨威尔曼所得税一案中,老金梅尔还曾在联邦大陪审团前出庭作证。

同年,老金梅尔在帮派分子乔·阿道奈斯(Joe Adonis)审判案中也出席作证。根据马克·斯图尔特(Mark Stuart)所著的《帮派分子第二册》(Gangster #2)中描述,20年代后期几位锐意革新的地方检察官,迫使兰斯基、路奇若、弗兰克·科斯特洛(Frank Costello)和阿德尼斯等人在纽约经营的赌场难以为继,只好投靠在新泽西帮会首领茨威尔曼的麾下,茨威尔曼同意他们在新泽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

西开设多家路边旅馆。40 年代中期以本·马登(Ben Marden)在李镇(Fort Lee)华盛顿桥旁所经营的利维拉(Rivera)名气最响亮。同时，根据《纽华克晚报》所载，老金梅尔作证自己承认 1948 年至 1950 年间，提供金尼位于百老汇(Boardway)51 街和 52 街之间的停车场给阿道奈斯的手下停放豪华轿车，以方便载运赌客前往利维拉和伯根郡(Bergen County)的赌场玩掷骰子赌博。正如金梅尔一位合伙人说的："这是老金梅尔提供的客户服务。"

理清了这些活动和关系后，金尼公司与老金梅尔之间的利益联系便不能等闲视之了。

1948 年，多恩布希为了确保金尼取得市政府的租赁权，不得不正式浮出台面。同时，公司原创立人(三位现职或离职的员工)由多恩布希、曼纽尔·罗森斯坦(Manuel Rosenstein)和罗森斯坦的表兄西摩·沃策尔(Seymour Wortzel)取代。罗森斯坦和老金梅尔合伙经营许多停车场，并以手中的金尼股票向金梅尔抵押借贷。沃策尔虽然表面是位会计师，骨子里却是老金梅尔的代理人。

老金梅尔的长子凯撒·金梅尔对于停车场的经营表现得颇为积极。数年后，凯撒·金梅尔表示他的父亲当年给他许多停车场，于是他与多恩布希和罗森斯坦便成为合伙人。但是根据其中一位合伙人表示："老金梅尔身上总有数以万计的现金，这些现金大都藏在鞋柜里。由于他不便出面成为公司的创办人，只能当个'关系人'，所以凯撒·金梅尔就是他的幌子，老金梅尔利用凯撒·金梅尔从事洗钱的勾当。"

幕后操纵者

1961 年秋，正当罗斯和凯撒·金梅尔紧锣密鼓筹划公司合

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并上市之际，老金梅尔却正进行一项新的尝试。当时麻省理工学院一位数学教授爱德华·索普（Edward Thorp）公开宣称利用电脑设计一套计牌法，保证玩二十一点时稳操胜券。老金梅尔为了证实这套计牌法的可靠性，立即和这名教授联络并启程前往索普位于马萨诸塞州剑桥的家中。索普在1964年3月份的《生活》（Life）杂志中向记者描述他与老金梅尔第一次见面的情景。索普在1962年出版的《二十一点必胜法》（Beat the dealer）一书中，他仅以“X先生”称呼老金梅尔。

“约莫4点钟时我瞧见窗外，”索普说道，“一辆湛蓝色、豪华气派的卡迪拉克驶进门前的街上。开车的是一位身穿貂皮大衣、艳光四射的金发女郎，旁边又坐着一位金发女郎。车停定以后，两位女郎先行下车，这时我才一睹X先生的庐山真面目。他身穿一件深色的风衣，个头不高，满头白发，被两位女郎的身影所遮掩，像极了传说中的小精灵。进门后，他介绍这两名女郎是他的侄女。接着说希望我曾经实际演练过这套计牌法。坐下来后，他立刻发牌和我玩起二十一点。牌局进行约两个小时，他对于结局似乎相当满意。就在他准备离开时，伸手从大衣口袋掏出一把纠结夹缠的珠宝，从中挑选一串珍珠项链送给我的妻子。”

索普想起这段往事不觉莞尔。“次日早晨醒来的第一件事就是拿着这串珍珠项链去估价，结果价值仅16美元。X先生好施小惠，他还不时地送我意大利腊肠。”

老金梅尔和好友爱德华·汉德（Y先生）（Edward Hand）于是带着他们眼中的秘密武器——索普，一道远征内华达州的里诺（Reno）和塔霍湖城（Lake Tahoe）。“他们并未选择拉斯维加斯，因为老金梅尔名气过于响亮，容易招人耳目。”他们在两天内赢了10万美元。在1961年冬天的那趟行程中，老金梅尔亲口告

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诉索普他是金尼的大股东，并拥有64个停车场，当时距离金尼公开上市不到几个月。

事实上，在1962年2月最初编写的金尼企划书中提到，“金尼拥有7个停车场并承租或管理其他64个车场”。文中对于老金梅尔则是只字未提，但对于河岸公司的起源则交代详细，并提到查理德·罗森索是公司发起人之一。对于停车业务方面则巧妙地以该公司自1945年承租一块土地经营停车业以来，就一直使用“金尼公司”一名一笔带过。

后来，汉德认为老金梅尔的说法以夸耀吹嘘的成份居多。因为他强烈怀疑老金梅尔是否拥有或者在所有64个停车场都有股份，他说老金梅尔曾亲口表示停车公司还有其他的合伙人。例如，部分公司承租的停车场地，是多恩布希也有股份的公司所拥有。但汉德相信，老金梅尔是停车场的大股东是毋庸置疑的。往后10年证明，对老金梅尔而言，这是一项获利颇丰的事业。汉德笑着说，老金梅尔绝不是个保守的经营者。

汉德回忆说，老金梅尔是一个胃口极大的职业赌徒。“当他需要现金支付赌注时，甚至连停车场也拿来抵押借钱，他通常将这些停车场抵押个30天、60天或90天。”“他赌些什么？无所不赌！一般的赌博、足球、篮球和赛马无所不赌。以前在萨拉托加(Saratoage)时，他就经常修理骑马师(汉德解释说，这表示他在操纵赛马)。老金梅尔总能以三寸不烂之舌，鼓动他人参与下注，而他总也找得到一些冤大头。”汉德又说，在60年代和70年代，老金梅尔有位客户叫亨特(H.L.Hunt)“一场足球赛下注百万元而面不改色”。据一位经常向老金梅尔下注的运动赌迷说，有段时日“老金梅尔在纽约就算不是最大的庄家，也一定数一数二”。

金尼另一位幕后老板是茨威尔曼。1950年多恩布希代表金尼公司参与纽约西部高速公路(West Side Highway)下停车场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

建筑竞标时，就因为盛传茨威尔曼持有金尼公司的股份而被迫退出投标。在金尼上市以前，茨威尔曼就去世了。他于1959年2月被人发现在新泽西西奥兰治市(West Orange)寓所的地下室自缢身亡。官方认为这是一件自杀案，他死后没有留下任何遗书。根据纽约市警局前刑警队长拉尔夫·塞勒诺(Ralph Salerno)表示，据传茨威尔曼生前所暗藏的股份由杰拉多·凯特纳(Gerardo Catena)代为处理。凯特纳是茨威尔曼生前的好友，同时也是茨威尔曼在新泽西赌场的合伙人，他在维托·吉诺维斯(Vito Genovese)犯罪家族中的辈份颇高。汉德曾说，老金梅尔——"连自己母亲也不信任"——知己朋友寥寥可数，但却将凯特纳视为生死之交。

此外，一名叫霍华德·斯通(Howard Stone)的年轻人在1960年与茨威尔曼的女儿交往密切。斯通曾告诉他的朋友达兹，茨威尔曼的遗孀曾表示如果他愿意娶她的女儿为妻，则婚后茨威尔曼家族拥有的股权资产都归他所有。"她列了一长串清单，包括拉斯维加斯的几幢旅馆，同时也有金尼公司的股份。"达兹回忆说。斯通拒绝了她的求婚。不论真实状况如何，60年代有关茨威尔曼持有金尼股份的传说，在员工之间甚嚣尘上。

惊险上市

金尼这样的公司能够公开上市实在像是天方夜谭，但罗斯提出的这个构想，的确让人难以抗拒。当时多恩布希已于1956年过世，金尼公司由他的儿子霍华德·多恩布希(Howard Dornbush)和罗森斯坦、凯撒·金梅尔有一天没一天地经营。虽然公司的不动产和租赁权的价值仍然存在，但是金尼的财务状况却是岌岌可危。当时霍华德兼营自由燃料公司，并在纽华克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的市区与金尼共用办公室，他还经常由自由燃料公司借钱给金尼公司，以解决每月支薪的窘境。

凯撒开始筹划有关上市事宜。他事后说，为了取得公司三分之二的股份，购买了罗森斯坦全部的股份。但据一位业主表示，事实上是罗森斯坦以股票向老金梅尔抵押借贷，而凯撒要求罗森斯坦清偿这笔借款，否则便没收他的抵押品，罗森斯坦无奈只得放弃他的股权。至于金尼与老金梅尔、幕后合伙人以及 64 个停车场的其他关系，至今依然暧昧不明，全都以 40 家人头公司作为障眼法蒙混过去了。

尽管老金梅尔费尽心思不让自己的股权曝光，但美国司法部很显然并未被蒙在鼓里。1962 年初联邦调查局的一份文件提到，金尼停车公司向证券交易委员会(Securities and Exchange Commission, SEC)提出公开上市申请，而证券交易委员会曾考虑否决该项申请案。因为司法单位注意到该公司的发起人之一与大股东正是老金梅尔。多年以来，他在新泽西州的枫木市(Maplewood)、佛罗里达州和内华达州的拉斯维加斯从事赌博勾当，因此司法部要 FBI 提供老金梅尔的相关资料。于是 FBI 提供一份老金梅尔的详细档案供司法部参考。然而，证交会最后仍然批准金尼的上市申请案，可能是因为证交会信任该公司的律师所称，老金梅尔并非“公司现有持有人”的说法。

新公司合并后同意让理查德·塞利(Richard Seley)担任公司的一名主管，塞利一直是金尼公司深获信赖的律师。另一位会计师所罗门·韦斯(Solomon Weiss)也加入新公司的行列。韦斯曾在沃策尔的手下工作，两人后来都被网罗进入金尼集团的核心。这些年来，韦斯同时处理公司和罗斯私人的财务问题，并且一直都是罗斯最信赖的助手。金尼分别聘任保罗联合会计事务所(Paul, Weiss Rifkind, Wharton & Garrison)与阿瑟·杨事务所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(Arthur Young & Company)两路人马担任金尼公司的法律顾问和监察人。不过有了塞利和韦斯这两人，有关金尼交易的法律和财务资料都可以原封不动、不为人知地移转到新公司。

凯撒·金梅尔和霍华德·多恩布希同时担任公司的副总裁。但真正活跃于台面的只有凯撒·金梅尔。这一点也不足为奇。不只因为凯撒·金梅尔(和他的父亲)握有公司绝大部分的股权，同时他的仪表出众、谈吐幽默，在公众场所丝毫没有盛气凌人的架势。相反的，霍华德虽然俊俏机灵、架势十足，但言谈却相当的粗暴无礼。罗斯以委婉的口气对霍华德说由于他的父亲曾是个私酒贩子，所以不适合担任公司的董事。霍华德随即以他那众人皆知的火爆脾气反驳说，凯撒·金梅尔的父亲不仅曾经贩卖私酒而且现在还是个职业赌徒。他更进一步对罗斯放话说，如果当不成董事，那就走着瞧。他故意留下语意暧昧的狠话，因为经验告诉他，引起对方对未知的恐惧是最佳的最后通牒。事实上，在这次两人交锋不久后，霍华德就当上了董事(他在最初的创立企划书中并未名列董事，但第二年就正式列名董事)。

正如金尼一位业主事后谈论罗斯："他擅于玩弄权势以达目的，他是位说谎艺术家——他不是欺骗你，而是使你相信他希望你相信的。甚至瞎子被他说得仿佛都能看见东西。"

艰巨的谈判

公开上市前的筹划工作并不只有金尼在进行，葬仪业也调整为拥有超过60家公司的企业——每一间殡仪馆、花匠、灵车都分属不同的公司名下。"罗森索这么做是为了节税，"西尔弗斯坦解释道，"税法规定对于赚取第一个25000美元享有较低的税率。所以拥有10家各赚25000元的公司比拥有一家赚25万

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的公司有利，因为后者需支付40%的所得税。”由于河岸合伙人持有股份多寡不同——金尼也有数十位合伙人——所以必须仔细估算每人手中的持股价值。

负责这次上市申请的贝尔·斯特恩斯公司的财务专家琼·罗森·沃尔德(Jone Rosen Wald)透露：“在罗斯合并时代华纳公司之前，这回和家族成员坐下详谈并达成协议，将这些为数众多的小公司合并转换成金尼服务公司，应该是罗斯最艰巨的一次谈判。”

毫无疑问，这次合并的成功全赖罗斯极力推动，而往后的30多年，公司的一切交易便由他掌控。当时公司的每一分子都引颈期盼公司能公开上市，但却没有人像罗斯如此积极地采取行动。公司成立以前，如何平息众人对股权分配的争议，并消弭他们对上市后遭逢空头市场使资产缩水的疑虑，全赖罗斯的能力一一解决。他能这么做不只因为具有折冲尊俎的说服力，同时也因为他决心为交易本身奋斗不懈——而不是为了一己之私(至少短期内不是)。罗斯虽然当上金尼服务公司的总裁，却只持有少量的股份：66348股。相对于董事长罗森索的129921股，莫顿·罗森索的157662股，他的持股算是很少的。不过，罗斯对新公司的股票表现了相当的信心。公司股票上市时，在所有的大股东当中，他售出股份的比例最低：66348股中只售出2000股。

当时最大的股东是凯撒·金梅尔，他持有169500股，约占全部股数的10.8%。同时在所有的经理人当中，凯撒·金梅尔也享有最多的股票认购权(Options)。根据杰克·施马茨(Jack Schmartz)的说法(金尼于1962年并购施马茨经营的租车公司)：“凯撒·金梅尔股权庞大的原因在于老金梅尔的股权也包含其中，因为他不便出面登记。”但即使如此，如果考虑当时在他的公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司财务吃紧的状况下，却仍持有这么大的股权，的确让人大吃一惊。

根据公司多元化“服务”的经营理念，金尼集团又成立一家大楼清洁公司。这家清洁公司也有家族联姻的成份存在，因为刘易斯·萨尔诺夫(Lewis Sarnoff)(美国无线电公司)、(RCA)戴维·萨尔诺夫(David Sarnoff)的弟弟拥有部分的股权；萨尔诺夫的侄子艾伯特(Albert)与罗森索的长女结婚，而艾伯特和曾组一家小型刀片公司的弟弟威廉·萨尔诺夫(William Sarnoff)二人也投效金尼公司。艾伯特担任公司的会计人员，他是非常谨慎、可靠的年轻人，但罗森索认为他太古板了，罗森索对财务的处理向来是很灵活的，因此，相较之下罗斯这位女婿就和他比较气味相投。“艾伯特正直诚实，”罗森索苦笑着说，“正直得过头——如果有这种形容词的话。”

1962年3月，公司股票正式挂牌上市。在华尔街股市萧条的当时，这是少数公司上市成功的个案之一。这只股票在美国证券交易所以“KRS”名称正式挂牌，股价9元，上市后股价立即一路向上攀升。

翻滚商场

金尼服务公司虽然已经公开上市，但家族企业的本质却依然存在。包含罗斯和艾伯特在内的罗森索家族就占有全部股份的51.6%。公司的秘书埃克谈起第一次股东大会，即将举行的董事选举时，他以戏谑的口吻说：“如果有个人进来没有亲吻罗森索的话，我们就麻烦大了。”那几年当中，公司成长的速度超过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任何一个股东的想像，或许只有对罗斯而言是意料中事。但同时公司浓厚的家族企业色彩并未稍减，反而与日俱增，相较于其他规模相当的公司，颇为反常。

金尼公司的办公室于1962年11月乔迁到洛克菲勒广场(Rockfeller Plaza)10号，这时开始公司第一阶段经营上的改变。金梅尔和罗斯、罗森索与伊格勒西亚斯分别从纽华克市区的金尼办公室和河岸殡仪馆搬到专为经理人准备的套房办公室。在那里，他们习惯走出"会议室"而代以洗澡方式举行会议。罗斯自脱离葬仪业者的角色束缚后，即全心投入商场上多彩多姿的生活。埃克事后说，罗斯基本上未受过正规的专业训练，但他最后磨炼出博学强记的能力，足以胜任律师、税法律师、会计师和执行总裁。"他的知识是靠着和人们交往得来的，"埃克说道，"研究法律文件时，他格外的慎重，遇到不懂的地方必定追根究底，他是我所知道最能熟读文件的人。他秉持这种精神，学习一般会计原则(General Accepted Accounting Principle, GAPP)，同时善用对他有利的原则。他靠着日积月累的学习而无师自通。"

埃克和罗斯两人经常玩一种把戏，即埃克故意在文件上打错两个字试试罗斯能否发现。埃克说："即使我把它放在最不起眼的地方，他一样能找出错误所在。"罗斯不爱看书，想来以后也不会(朋友们都说即使休假时，也从来不曾见他阅读书籍)。但如果阅读也能像审阅文件般成为一种游戏——打出排版的错误、留心条款有无陷阱、以智取胜——那他可就兴致勃勃了。几年后，罗斯腼腆地承认读书不多，并归咎于为找出埃克安排的错字，才刻意训练自己仔细缓慢的阅读，因而使他视读书是件苦差事。罗斯相当佩服前纽约州长休·凯里(Hugh Cary)。"他的阅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

读速度极快，能在一小时内读完一本书。记忆也相当惊人，如果询问他书中的内容，他能不假思索回答：在第八十三页的第三段。”罗斯说道。

1962 年 2 月公司股票上市的前一个月，河岸公司在百老汇买了块地，计划兴建一座殡仪馆取代位于阿姆斯特丹路(Amsterdam Avenue)的礼堂，这项消息发布后不久，发现林肯中心即将开工，位置刚好位于河岸殡仪馆预定地的对面。罗斯日后表示，当时他立刻意识到这是天赐的发财良机。果然，他接到州长纳尔逊·洛克菲勒(Nelson Rockefeller)来电询问他，是否有意在林肯中心对面兴建殡仪馆。当时罗斯给予肯定的答复，洛克菲勒问他是否取得都市分区委员会的批准，罗斯回答有。

“然后他说：‘你确定已经批准？’我回答：‘是的。’接着他又说——”这时罗斯打住话，尽管这段话已说过不下数百次，但他仍兴致勃勃谈论这段耐人寻味的对话，“不，我的意思是：‘明天你还确定吗？’”洛克菲勒随即指示罗斯前去和珀西·尤里斯(Percy Uris)洽谈(那块地属于哥伦比亚大学，尤里斯负责不动产的管理)。

谈判高手

如果谈判称得上一门凭直觉行事的艺术，这门艺术就是掩饰自己真正的意图，然后诱使对手不仅对自己的要求让步，同时也让对手自认达到本身的目的。罗斯可是这套伎俩的个中高手。罗斯以前就曾牛刀小试耍过这套把戏——例如，他向罗森索抱怨，目睹佛格特公司的女裁缝生活困顿而消沉沮丧，但对参

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与葬仪事业一时之间却又表现出踌躇不前的态度;他与奥尔布里顿洽商合作事宜,最后却还是选择留在河岸葬仪馆,但这时他对公司的经营与扩张有了更大的决定权。公司股票上市前,也是由他主导家族成员进行马拉松式的协商。但与尤里斯的会面是他第一次在正式场合大展身手,罗斯日后认为这次会谈才是他真正的处女作。

罗斯回忆说,当时罗森索与其他的业主决定这项投资至少要有 10 万元的利润,也就是索价 25 万美元。"我与尤里斯见了面。他的办公室相当宽敞,而态度却桀傲无礼。他开门见山地说:'我想你一定会有兴趣出售那块土地。'"

"我说:'不！我有兴趣的是盖殡仪馆。'"

"他说:'千万不可！这会成为影响市容的毒瘤。'"

"毒瘤！看来他是真的反对此事,并不只是装模作样讨洛克菲勒州长的欢心。我评估情势对我有利。于是我坚决地说:'我们真的想盖间殡仪馆。'"

"他提出令人心动的报价——27.85 万元。这使我相信其实他心中早已有腹案,现在或许只提出预定价格的四分之三。我战战兢兢地回答:'不,我们不能接受这笔钱。'"

罗斯说尤里斯气得把他轰出去,但第二天他又打电话给罗斯,同时还提供更诱人的报价——33.35 万元。就这样来回交涉数次后,双方最后以 160 万元成交。罗斯事后回想并作如下评论:"每次我总带着新的报价离开他的办公室。第三次后,他应该斩钉截铁地说:'我仍维持第一次的报价。'但是他在每次提高报价后,总会再问一句'价格够高了吧?'而我也总是回答:'我只想盖殡仪馆。'"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗森索对女婿精明的表现印象深刻。罗森索毕业于华顿(Warton)学院，又是家族事业的领导人，自认对于商场事务精明干练。但他认为罗斯虽然缺乏正统学校训练以及商场的实战经验，但他的天赋已使自己相形见绌。罗森索并未觉得备受威胁，反而心存安慰。罗森索为人自信、豁达、口直心快，不管听众是否为知名人士，只要任何激起他兴趣的话题、令他感动的事或有感而发的建议，他总会对群众滔滔不绝地发表长篇大论。他曾写封亲笔函给哥伦比亚广播公司的总裁弗兰克·斯坦顿(Frank Stanton)。

"他说我的工作有更合适的人选，"斯坦顿回忆道，"信中暗示威廉·佩利(William Paley)应该滚蛋下台，由我接替，并建议由罗斯继任我的职位。我开玩笑地把信拿给佩利看，他说：'荒谬透顶！'但我知道罗森索的为人，他是位严肃又热心的人。他的确是热心地想助女婿一臂之力。"斯坦顿说罗斯对此事毫无所悉，几年后他把这封信给罗斯瞧时，罗斯很高兴。

罗森索生活简朴，他们家境富裕却生活平实，从不搭乘头等舱，也不以豪华轿车代步，完全嗅不出有钱人家的气息。因此罗斯奢侈浮华的生活品味——罗斯第一次享受有钱的滋味——格外引起他的注意。罗森索提议在罗斯的住宅(位于纽约格林堡邸宅的一部分)周围建一座40英尺的长方型游泳池(罗森索认为有私人泳池就算是奢侈了)。罗斯60年代的朋友普雷斯顿·蒂施(Preston Tisch)谈起罗斯与罗森索的邸宅时表示："他们是我所知道的第一个拥有私人泳池和网球场的家庭。"然而罗斯想要的却是长达80英尺、椭圆造型的游泳池。当然，他如愿以偿。

罗斯与罗森索家人间的情感未曾稍减。卡罗尔的姐姐艾伦

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事后说，她观察罗斯一段相当的时日，本来认为他和卡罗尔结婚后，家人对他将不再具有吸引力，但这份情感反而与日俱增。罗斯在情人节总会提醒卡罗尔送束鲜花给管家娜米。每次家庭度假时一定确定每人都能出席，事实上，他和卡罗尔从不单独出游。

他们的标准成员包括了双方的家人，艾伦(已和艾伯特离异)，罗斯的母亲萨蒂，他的姐姐康尼(也离婚)和其他的外甥、侄子。他们经常前往蒂施在迈阿密海滩经营的美国风情饭店(American Hotel)，罗斯总是订下顶楼最豪华的套房，在阳台上搭起大得可以玩推圆盘游戏的布篷。当他们前往波多黎哥的赌场，罗斯在亲自下场玩二十一点以前，总会先问问每一个人想要什么(如艾伦想要件泳衣，萨蒂想要一套洋装)。罗斯以前曾从老金梅尔身上学得一些计牌法，并详读《二十一点必胜法》一书，所以每次出征总能凯旋，与亲友分享战利品。艾伦从这些旅程中发现罗斯也是一位善体人意的朋友，她经常向他倾吐自身遭逢的感情问题，罗斯甚至对她约会时的穿着打扮也提供意见。渐渐地，原先对罗斯抱持的怀疑也抛到九霄云外。在往后的岁月里，她一直都是罗斯最忠贞的支持者(事实上，艾伦后来提及她父亲有时认为和罗斯结婚的应该是她而不是卡罗尔)。

理想与现实

60年代中期，罗森索家族中惟一对罗斯心生嫌隙的反倒是他的妻子。今天令卡罗尔难以释怀的倒不是他们甚少出双入对，而是罗斯在公共场所表现出的热情、诚恳，私底下却无影无

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

踪。卡罗尔告诉姐姐艾伦，虽然罗斯是她所见过最能以热情方式与他人沟通的人——这是大家有目共睹的，但她却开始怀疑罗斯根本不善于沟通。艾伦回忆说，当她极力为罗斯辩护，并称赞他不但心思缜密也会耐心聆听她的倾诉时，卡罗尔有时会冷冷地回答说："当然，他有时间听你倾吐心声。他对任何人都有时间——除了我和孩子们。"

他们的女儿托妮(Toni)和儿子马克(Mark)分别出生于1957年和1962年，卡罗尔觉得她和孩子在家中越来越被忽视冷落。罗斯不是经常不在家，就是心不在焉。他是个好父亲，更擅长安排家庭社交生活，例如，他举办邻居间母女对抗的游泳比赛。但他只对社交活动保持高度的兴趣，家庭生活琐事则是不闻不问。卡罗尔回忆说，只有谈到为公司进行财务交易的话题，他才肯耐着性子巨细靡遗地为她解说一切。有时候她问他，什么时候才会停止如此卖命地工作，他的回答总是千篇一律："当银行存款有100万的时候。"卡罗尔后来明白这只不过是敷衍她的托词，因为罗斯明白，卡罗尔对财务是个门外汉，她不了解罗斯永远不会有100万元闲置在银行账户。

不同于他的妻子，罗斯从不认为目前在金尼的工作表现称得上事业，这不过是证明自己能力的必要方法罢了，金尼引导他进入宽广的世界——这世界是他在纽克街度过艰辛的童年岁月时，所梦寐以求充满金钱与权力的花花世界。例如，他非常仰慕蒂施家族，而积极攀交蒂施，罗斯在主持蒂施父亲葬礼时与他认识的。60年代初期，罗斯也与巨人队(the Giants)的名教练阿莱·舍曼(Allie Sherman)建立了深厚的友谊。罗斯在他还只是十几岁的年轻人时，就是狂热的足球迷(他想进入职业足球队，也想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拥有巨人队)。正如卡罗尔说的,她与罗斯第一次约会时,罗斯就指出足球是他“活着的理由”。事实上,罗斯曾告诉她曾经在克利夫兰(Cleveland)的布朗队(Browns)打球,后来因为摔断手骨被迫退出球队。自此才全心投入商业发展,但对此他仍有丝丝的遗憾。

现在,藉着与舍曼之间的友谊,他终于可以尽情享受这种生活。就像他说的,这是完全属于自己的生活。他对这种生活乐在其中。球季结束后,他雇用巨人队的球员到金尼公司担任租车部门的推销员。舍曼担任企业内经理人队(输球居多)与停车场管理员队的教练。当舍曼答应让罗斯参加巨人队 8 月份的训练营时,罗斯几乎是欣喜若狂,舍曼形容罗斯当时的反应好像是得到现金 100 万。

处处有良机

罗斯在金尼公司初期,就觉得良机像个友善的小精灵,到处向他招唤着,他总是一刻不得闲。朋友回忆说,即使在难得的周末下午,他既不在办公室,也不在其他租车店,他总是穿着一件运动夹克到曼哈顿东区散步(当时他已搬迁到帝国大厦)。罗斯说:“你永远会有不期而遇的惊喜。”公司一位年轻的律师回忆说,有一次他和罗斯赶往参加股东大会,沿街看到车阵大摆长龙等候停车,而就在下一个路口的金尼停车场却门可罗雀。罗斯立刻冲到路上指挥车辆驶往金尼停车场。同事提醒他可能耽误开会时间,罗斯坚持要招呼更多的车辆停车,于是又待了几分钟继续指挥交通。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尽管停车业和葬仪业为了共同利益结合的事业蒸蒸日上，但不是完美无瑕。罗森索花了将近40年的时间教育他的员工"服务至上"的理念，他个人对于金尼公司第一年年报上"服务就是我们的名字"的宣言就相当慎重。现在他正准备把这条金科玉律应用到停车业。金尼对客户发出上千份的问卷，询问如何改善服务。对于已属新公司的停车业，年报也说道："现在金尼停车场每一辆车的车窗我们都擦拭干净，阴雨天气我们提供客户雨伞。"事实上，1966年《商业周刊》一篇有关金尼的报道，其中的一幅插图就是罗斯手持一把很大的金尼雨伞伫立在停车场。

凯撒·金梅尔和霍华德多年来就雇用员工乔装客户埋伏在停车场抓偷车贼。现在罗森索决心沿用这套做法融合他一贯的理念——雇用这些人不是为了遏阻窃盗而是为了服务客户。他有时隐姓埋名到停车场观察管理员是否礼貌周到？车窗是否确实清洗？或是散漫无礼？有否擦亮轮胎？在一次突击检查后（当时罗森索要求清洗车窗，一位管理员粗里粗气地作势威胁揍他），罗森索立刻在第二天的早会召集公司所有经理，并在众目睽睽下怒斥凯撒·金梅尔。

那次会议不久后的一次董事会，金梅尔当众宣布他对罗森索的教诲铭记在心，并向各位董事引见一位"礼仪专家"，希望能带给停车场员工一些启示。这位专家开始作简报，经过几分钟天花乱坠、言不及义的演说后，罗斯向金梅尔点头，彼此心照不宣。（这个所谓的专家是喜剧演员阿尔·凯利，他在60年代以"一语双关"的表演方式走红。）

罗森索对于金梅尔以讽刺手法调侃严肃的公事感到相当不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

悦,但金梅尔有恃无恐,因为他不但是公司最大股东,同时与罗斯两人称兄道弟,又是兼具幽默感与志同道合的死党。两人一同出游时,金梅尔总会带罗斯前往他最喜欢的赌场。金梅尔回忆说,有一回两人在佛罗里达州的“下班后俱乐部”赌博,突然有几个歹徒掏出手枪强迫所有赌徒面向墙壁站成一排,并命令他们取出皮夹所有的东西和身上的珠宝。“就在这些歹徒距离我们几步之遥时。”金梅尔说,“罗斯伸手掏出皮包然后说:‘还记得欠你的700元吗?喏,还你钱!’”

道上兄弟

若不是顾及罗森索的颜面,罗斯绝不认为礼貌是停车业的行事标准。“礼貌?礼貌?”金梅尔双眼滑溜溜地转着,满脸不屑的神情,“算了吧!这些家伙可是来自全美货车司机联合会!”这倒是实情,金梅尔了解停车场本身就是蛮荒世界。60年代初,从学生时代起就与罗斯是莫逆之交的里奇海默和他的弟弟麦克一起投效金尼。麦克成为罗斯最得力的助手,负责帮他管理停车部门,里奇海默主要负责租车业务,但曾在停车部门呆过一年左右,他从一位车库领班那儿领教了停车场的行规,后来他称呼这名管理员为“屠夫”。

“有一天,一个黑人准备偷车,”里奇海默说道,“‘屠夫’故意打开空气压缩机发出隆隆声,然后拖着这家伙到楼下打断他的双手双脚,再扔到街上。当时我说应该报警处理。但‘屠夫’说:‘绝不可以,这家伙关一天后就会被释放出来,然后照常回来偷。如果狠狠教训他们一顿的话,他们不但不敢回来,被逮到的后果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也会在他们圈内不胫而走。'"

"屠夫"的作法正是下层社会的一贯作风，他从家中学到这一点。"他的父亲为了顶替别人犯下的杀人案而在新兴监狱(Sing Sing)吃了15年的牢饭，但他决不背叛供出真正的凶手。'屠夫'的母亲因而得到一幢房子，每个月有人提供生活费。出狱后，这些人将西区码头划归他的地盘，算是对他的奖励。"里奇海默说道。

里奇海默继续说，金梅尔与那些管理员的老大定期在市区一家意大利餐馆谈判，有时候他和麦克会随同前往。而与会人马的夹克内经常鼓着手枪肩套站在首领的身后。他和麦克面对这种情况时神态自若、丝毫不以为意，金梅尔也是习以为常。单就和黑手党做生意这点而言，里奇海默直截了当地表示："与其和一般商人谈判，我倒情愿和他们打交道。和商人谈判，事实上就是比谁的律师高明。但和他们打交道，在商言商，绝不阴谋使诈。一旦你违反承诺，自有一套简单的帮规制裁。但他们骨子里还是生意人，这就是他们的真面目。"

里奇海默对于公司所谓"贿赂基金"一样视为理所当然。据他称，这笔基金在60年代每年至少累积到100万美元以上，基金主要来源是将员工薪资虚报(他的也不例外)和匿报停车场所得。"我们得靠这笔钱应付帮派分子、警察、消防员、清洁员、稽核员等，反正你想得到的都在受贿名单之列。"

这种贿赂风气不仅为停车业独有，需领市政府营业许可证的葬仪业也一样。里奇海默说，这种现象在同行间相当普遍。他说："我曾目睹一个家伙在桌上放着装有10万元的信封，最后摆平了问题。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

60年代后期，里奇海默担任河岸公司的主管。"在河岸的那段日子，有位警员常来找我。我总会说：'我上个洗手间。'然后在马桶上放个装有现金的信封。回座后，我会说：'舒服多了，你怎么不试试看？'利用这种方式，我们从不用电话交谈。"

"套句老话，"里奇海默作个结论，"花花绿绿的钞票是推动纽约运转的润滑剂。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章 展开并购霸业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽然金尼公司的停车据点在60年代迅速地扩张，但罗斯既无意在葬仪业中出人头地，也不想成为停车业界的泰斗。金尼除了利润丰厚和略见规模外一无可取，对他而言这只不过是追求目的的手段而已。罗斯将他的眼光放在不可知的美好未来上，因此他的言行举止有时不免显得虚幻不切实际，和现实的功利社会格格不入。金尼服务公司第一年年报最后一页的标题为："开拓金尼的领域"。文中有一小段记载："金尼……知道社会大众未来对服务需求之殷切，将远超出任何人的想像。"

罗斯当时虽然未勾勒自己的未来生涯，但他的谈判风格却已呼之欲出。自金尼服务公司上市以来，最让他心驰神往的莫过于谈判过程中所勾勒出的远景。在谈判过程中，他可以把他的谈判手腕发挥得淋漓尽致——运用数字的天分，以智取胜；掌握心理技巧，突破对手的心防；他最高明的地方在于对手甚至不晓得自己已被击败，事后还一言不发沾沾自喜地离去。不可否认，罗斯勤勉自学，熟读各类文件并不时向律师和会计师请教。但他擅长的手法，与其说是来自学习，倒不如说是源于天赋。当然他必须懂得会计上的专门术语，因为这是游戏的基本规则，但他凭借着天赋运用这些规则已达出神入化的地步。他对人性敏锐的观察力既无需经过内心的缜密思考，也不必揣摩别人的想法，他对人性的洞悉似乎是与生俱来的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多元化经营

以罗斯对交易谈判热衷的程度，金尼上市的时机再恰当不过了。当时正逢美国历史上最大一股并购风潮前夕——1962至1969年间，名列《财富》杂志前500强的制造商中有22%被并购。这类并购案中80%是属于集团间的并购(即性质完全不同的企业体合并)，金尼服务的并购方式即属此类。金尼日后采取的并购方式和当年一样，都是利用股权交换的方式而不是以现金并购。因此，公司的股价就至关重要，并购者的股价越高，并购的成本就越低。

金尼服务的股价于是成为罗斯关注的焦点，绝对不容许任何损及股价的行为发生。据两位员工事后表示，有一家被收购公司的经理挪用公款100万，由于顾忌采取诉讼势必波及公司的股价，所以只有暗中请他卷铺盖走路。一些并购的目的也只在于使股价膨胀，60年代并购时惯用的会计手法是"股价共计法"(Pooling of interests)，也就是并购和被并购公司的盈余合并计算，以此法计算每股盈余时，常比前几年的数字大幅上扬，每股盈余的增加自然对股价产生推波助澜的效果。(1967年，金尼服务以股价共计法并购方式评估，每股获利率从19%提升到34%，而1968年每股的获利率则从8%提高到16%。)

金尼服务上市后的第一年即并购位于长岛(Long Island)的两家租车公司和两家小型印刷公司。罗斯的朋友莱曼持有其中一家(Candid - Golden)的部分股权。第二年又并购一家名为终端清洁(Terminal Cleaning Contractor Inc)的商业清洁公司。1964年由于并购库克公司(Walter. B. Cook)而使葬仪业的规模扩大。1965年，又在新泽西州和加州继续并购，使葬仪业和清洁业的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业务范围持续扩大。

金尼于 1965 年以 2500 万并购国家清洁公司(National Cleaning Contractors),这是金尼当时最大的一笔并购案,金尼的规模因而陡然倍增,成为美国最大的多元化服务公司。当时国家清洁公司的董事长兼执行总裁威廉·弗兰克尔(William Frankel)坚持公司合并后仍由他出任董事长一职,否则一切免谈,罗森索不得已屈就副董事长,罗斯则依然担任总裁的职务。金尼服务也同时更名为金尼国家服务公司(Kinney Noitional Service)。金尼国家服务于 1967 年并购 StalCircle Wall Sustems Inc、Hudson Painting and Decorating,随后一年再并购 Panavision Inc.、Schatz Painting Company' Circle Floor Co. Inc、Circle A - coustic Corporation、Star Carpentry Companies 和 Wachtel Plumbing Company 等公司。

这一连串的疯狂并购中没有一家称得上成功,随后一家一家瓦解。但这些事业结合的时间也足以完成他们的任务——使罗斯迈入他梦寐以求的世界。金尼国家服务于 1967 年并购一家名为阿什利名人经纪公司(Ashly Famous)后,罗斯开始对并购行为改弦易辙,这是罗斯第一次不追求规模扩充的并购。

罗斯当初是由一位名叫肯尼思·罗森(Kenneth Rosen)的年轻人引见特德·阿什利(Ted Ashly)的。罗斯和罗森初次见面的时间得回溯至 1963 年,当时罗森刚自密得贝里学院(Middlebury College)毕业,正为了该否顺着父母之意就读法学院而举棋不定,当时他的舅舅路易斯·雷科维兹(Louis Ldtkowitz)是纽约州的首席检察官,罗森经由莫顿·罗森索的引见前往洛克菲勒广场 10 号金尼办公室和罗斯会面。不论男女,第一眼看到罗森时,一定会被他俊秀的外表深深吸引,其次被吸引的就是他的野心勃勃,而这种特质在他的言谈举止之间表露无遗。不过也有人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

认为他的雄心壮志显然和他的能力不成正比。

罗斯事后表示，从见面的一刹那起，他就被罗森散发的特质所震慑。罗森当时只是个21岁初出茅庐的年轻人，罗斯则已是36岁并担任一家小型但稳定成长的上市公司总裁。“他坐在我的对面，目不转睛盯着我的座椅，”罗斯回忆道，“我看得出这是他梦寐以求的位子！”不管力量来源是什么，两人就像触电般地彼此惺惺相惜，他们毫不犹豫地决定罗森应该放弃就读法学院的机会而到公司担任罗斯的助理(罗森的父母对此深以为憾)。

1964年夏天，民主党在大西洋城(Atlantic City)召开全国会议。曾经差一点成为罗斯赞助人的奥尔布里顿，当时是总统的拥护者，要求罗斯租借金尼的豪华轿车供大会使用，罗斯和罗森亲自送车到会场。会议中，奥尔布里顿介绍罗森和一名来自得克萨斯州的女子卢(Lou)见面。卢有双深邃的蓝眼睛，一头金色的秀发，活像是博蒂塞里(Botticelli)画下的美女，她的美貌比罗森更让人心动。几个月后，他们就结婚了。卢在拜见罗森父母之前，罗森即先带这位未婚妻和罗斯见面，罗斯借钱供他们筹备婚礼和度蜜月。婚礼在罗斯的好友蒂施所经营的德雷克饭店(Drake Hotel)举行，并由罗斯担任男傧相。

虽然罗斯和罗森的关系非比寻常，或许也正是这个原因罗森并未留在金尼公司发展。他希望拿更多的薪水，但以他的年龄与资历，在金尼是难以达成的。他的妻子日后表示，能够不假罗斯之力而闯出一片天地，对罗森而言更具意义，而罗斯也了解应该放手让这位年轻人到外头闯闯。罗森求职一阵后，于1967年9月加入名人经纪公司，他主要的工作是寻求公司业务之外的其他商机。上任后，他立刻怂恿老板阿什利和罗斯会面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

改弦易辙

阿什利16岁辍学后即步入社会工作，白手起家创立名人经纪公司。他的客户名单中包括赫赫有名的田纳西·威廉姆斯(Tennessee Williams)、阿瑟·米勒(Arther Miller)、伯特·兰开斯特(Burt Lancaster)、英格丽·褒曼(Ingrid Bergman)、简·芳达(Jane Fonda)、肖恩·康纳里(Sean Connery)和范妮莎·雷德格尔(Vanessa Redgrnve)等人。但阿什利此时却颇有倦意(他说"越是大牌红星，越是索求无度")，因而积极开拓事业的新领域。

金尼与国家清洁公司合并后，罗斯即认为公司已略具规模，可以朝全新的方向发展，威廉·萨尔诺夫是金尼少数受过正规商学院训练的主管(他拥有哈佛大学MBA学位)，他针对未来10年新兴行业完成一份预测报告，其中包括：航空业、商业机器、财务管理和休闲事业。罗斯对于休闲业尤其感到兴趣(60年代的经济学家错估美国人的休闲时间将会增加，或许一周只需上班四天，因此休闲业是60年代"热门"的行业)。他首先以6000万美元并购国家期刊出版社(National Periodical Publicattons)而正式踏入娱乐圈，国家期刊出版社曾发行《MAD杂志》(译注：以高中、大学生为对象的讽刺杂志)，但主要仍以发行业务为主。这桩交易正式对外发布的同时，罗森力促阿什利和罗斯会面。

阿什利日后回忆他当时的第一个反应是："金尼是鞋子品牌还是停车场?"他随即告诉罗森对于与停车业者打交道缺乏兴趣。罗森不死心地又说罗斯还在经营葬仪业。阿什利说："这更糟！罗森又说罗斯的业务还包括大楼的维护管理。我回答：'你指的是大楼清洁员？算了吧？'"

"罗森先后向我提了四五次，我总是一口回绝。最后他说：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

‘就算是帮我个忙吧！万一他问起这件事，如果我还搞不定，岂不让我脸上无光。’”

阿什利勉为其难同意和罗斯会面半小时，结果这次晤谈持续了3个小时，而且第二天再接再厉并达成若干协议。阿什利一向以知人之明自豪，自信凭借这点缔造自己的事业。他立即相信和罗斯签约合作能够将他的事业推向另一高峰。“我原以为他会买下这家演艺人员经纪公司，而我得根据合约继续经营公司，但显然他志不在此。”由于这次交易全赖罗森穿针引线，他因而获得一笔为数可观的介绍费。

金尼于1967年11月宣布以1300万美元取得名人公司。阿什利事后说，果然不出所料，不到几个月罗斯就问他想从事什么样的工作。“经营电视网或是电影制片。”阿什利回答。

他们事先并未就全盘计划进行沟通，这看来有点不可思议，但据一位职员表示，罗斯早在和阿什利接触之前已有了全盘的计划。碍于反托拉斯法规定禁止同时拥有演艺人员经纪公司和制片公司，所以并购经纪公司后又选择投入制片业似乎有悖常理，因为如此一来经纪公司势必脱离整个事业。但正如阿什利事后指出，“他们收购的是我和我的班底。他们对电影是门外汉——要进入电影业恐怕还不够格”。

1968年夏天，罗斯和一群决策主管——阿什利、阿什利的合伙人斯宾塞·哈里森（W. Spencer Harrison）、威廉·萨尔诺夫和埃克与公司的外聘律师——前往迈阿密策划下一个步骤。罗斯总是得意洋洋地表示，他故意选择在盛夏时节前往地处热带的迈阿密，因为如此一来，大伙将因无处可去而留在房内工作。萨尔诺夫再度对市场作了一番研究，但这回研究的对象只限于各个电影公司和电视台。会议结束后，他们选择三家可能的合作对象：美国广播公司（ABC）、米高梅（MGM）和华纳兄弟公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(Warner Bros – Seven Arts)。

由于阿什利和各家业主熟稔，于是由他统筹召集会议。ABC的伦纳德·古尔德森(Leonard Goldson)和埃尔芬·鲁尔(Elfon Rule)推诚相见，但据说古尔德森当场直言不讳地表示这种联盟“对我们并不合适”。米高梅(MGM)的董事长罗伯特·奥布赖恩(Robert O'Brien)同样地加以婉拒——当然他对此议案是意兴阑珊。华纳兄弟的董事长兼执行总裁埃利奥特·海曼(Elliot Hyman)至少以比较严肃的态度终于得到解答，西岸财团国家通用公司(National General Corp)宣布将并购华纳兄弟公司，国家通用公司的创办人是伊根·克莱因(Eagene Klein)，他曾经是位销售员。

这项交易宣布之后，华尔街对这项交易能否顺利完成持怀疑的态度。因为司法单位势必引用反托拉斯法加以制止。反托拉斯法禁止一家公司同时拥有制片业和影片发行业，而在国家通用公司偌大的事业中却包含着连锁戏院。然而，克莱因对此却持乐观的看法，因为必要时他愿意放弃华纳公司的制片部门。克莱恩和其他虎视眈眈的竞争者一样，真正在意的是华纳公司的音乐部门。华尔街一位娱乐业首席分析师伊曼纽尔·杰拉尔德(Emanuel Gerard)，在罗斯登门造访求教华纳一事时，即一语道破地指出：“华纳不是电影公司，它根本就是唱片公司！”罗斯日后延揽杰拉尔德进入公司。

当时洛杉矶的另一个财团国家联邦公司(Commonwealth United)的老板布鲁斯·罗泽特(Bruce Rozet)同样对并购华纳公司摆出一副志在必得的样子。国联公司也是一家靠并购成长，外强中干、虚有其表的企业体，这多少和当时急功近利的风气有关。由于运用当时会计制度的一切伎俩可以使大肆并购财团的获利率看起来比实际大得多，而且其中许多并购案单凭纸上作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业就算完成，这些文件根本一文不值。相形之下，金尼国家服务公司就显得扎实多了。

国联公司经营各类型的保险公司，并拥有一些石油公司的股份和房地产，主要的资产是1968年8月取得贩售自动点唱机的西伯格公司(Seeburg)。西伯格这桩交易是由洛杉矶的一位股票经纪人伯特·克莱纳(Burt Kleiner)居中撮合的。克莱纳是这类交易的杰出人物，曾经为多名疯狂的并购者捏造许多并购交易。他位于比佛利山庄威尔希尔大道(Wilshire Boulevard)的办公室被戏称为“西部华尔街”。1968年秋末，克莱纳(国家通用公司的顾问)私底下向罗泽特表示，他对国家通用公司这次的并购案不表乐观，并希望罗泽特随时准备采取行动。罗泽特知道该做的第一件事就是和弗兰克·西纳特拉(Frank Sinatra)达成协议。

关键人物

由于西纳特拉的长期律师兼经纪人密尔顿·鲁丁采取的策略得宜，使西纳特拉对华纳公司的任何交易都有否决的权力。鲁丁于1963年替西纳特拉和杰克·华纳(Jack Warrer)谈妥一笔交易，华纳四兄弟于1903年在宾夕法尼亚州的新堡市(Newcostle)经营一家叫比乔(Bijou)的廉价戏院并靠此发迹，杰克是四兄弟中的老么。杰克·华纳和鲁丁同意将西纳特拉所属的重奏(Riprise)唱片公司和华纳唱片公司合并。重奏公司原属的母公司已经解散，重奏是其中一家经营不善的事业分部，而华纳唱片公司约于4年前成立，并经历一段惨淡经营的岁月，直到1963年业务才渐有起色，根据合约内容，华纳同意支付西纳特拉2000万元，但他得付出50万购买华纳重奏公司三分之一的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股权。“他们对这笔交易的本质只知其一不知其二,”鲁丁事后说道,“事实上这等于我们以一家烂公司三分之二的股权交换一家好公司三分之一的股份,而且外带赚了150万。”

然而,杰克·华纳对签约事宜却拖泥带水。最后华纳兄弟的总裁本杰明·卡尔门森(Benjamin Kalmenson)告诉鲁丁:“去见见这位老人家吧!他一定有心事。”

鲁丁对杰克·华纳有种亲切的好感,这点可是与众不同,因为杰克·华纳向来以态度傲慢,行事粗鄙而恶名远播,大家对他都避之惟恐不及(“我没有一位知心朋友。”他在自传中写道)。鲁丁和华纳的关系是经过几年后才渐入佳境。(鲁丁回忆1949年当他还是个名不见经传的小律师时,曾前往这位大人物的办公室录口供。杰克·华纳当时从办公桌抬头瞄他一眼后对助理大声嚷:“这个蠢蛋要干什么?”。)鲁丁认为杰克·华纳似乎对财务问题一窍不通,同时对自己的无知有股自卑感并意图加以掩饰。杰克·华纳曾请教鲁丁一件事,他打算重建一幢旧房子,想知道成本有多少。鲁丁回答,成本多寡得视取得的原始成本而定。“我怎么知道?”杰克·华纳不以为然地说,“有个家伙看上我那辆劳斯莱斯,我就以劳斯莱斯和他交换那幢房子。”

杰克·华纳告诉鲁丁这笔交易令他踌躇不前的原因。他担心的是西纳特拉。“西纳特拉挥霍成性,一旦他决定出售全部股票给一个令我讨厌的合伙人,怎么办?”

“你可以买下呀!”鲁丁说。

“我可是身无分文。”杰克·华纳说。

“那就让你有选择买主的权利。”鲁丁说。

“可以!”杰克·华纳说。

两人于是漫步到公司高级主管专用餐厅用餐。餐后走出餐厅时,鲁丁顺口问道:“杰克,我们彼此都有选买主的权利岂不更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好？”

“当然可以。”华纳说。

就这样西纳特拉对于华纳兄弟公司出售华纳重奏公司三分之二的股权享有否决权。几年后，这家唱片公司在一位优秀的年轻总裁莫·奥斯丁（Mo Ostin）的领导下业务蒸蒸日上。1966年11月，鲁丁从报上得知年高74岁的杰克·华纳同意将他的持股以3200万的价格卖给位于多伦多的电视影片经销商——第七艺术制片公司（Seven Arts Production）。鲁丁按兵不动，他希望第七艺术公司在发现西纳特拉的陷阱之前，对公司的并购已陷入无法自拔的地步。

事情的发展果如鲁丁所料。后来艾伦公司（Alan & Co）一位年轻的财务专家，请假前来协助处理华纳和第七艺术公司的合并案时，在仔细阅读相关文件后，赫然发现西纳特拉的否决权，令他万分沮丧。他们最后只得支付西纳特拉900万美元，并让他拥有华纳重奏公司20%的股权——至于他的否决权则原封未动。

1968年，最新一群接触华纳—第七艺术公司的竞争者都知道华纳重奏公司是这家公司最大的资产。西纳特拉握有大权能使其他公司知难而退，罗泽特和克莱纳早在数月前即开始接触鲁丁。司法部于12月24日正式宣告，否决国家通用和华纳的合并案，罗泽特的行动转趋积极，并自认颇有斩获。但鲁丁后来自己承认从未想过和国联公司合并，国联公司不过是他的“假想敌”。

1969年1月28日，鲁丁等待合并对象的竞标正式展开，不出所料，国联公司宣布出价四亿美元收购华纳兄弟—第七艺术公司的股票。然而令人意外的是，金尼国家服务公司不到数小时也宣布以股权交换方式并购华纳兄弟—第七艺术公司，而且

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开出的价码相当具有竞争力。

这正是罗斯的看家本领。就规模、知名度、发展性而言，这都是他生平遭逢最大的一笔交易，而且这是他第一次在竞标上棋逢对手——竞争，只有竞争才能激发他旺盛的战斗意志。他在办公室的会议室竖起一块巨大的黑板进行沙盘推演，与舍曼在巨人队训练营的做法同出一辙。

罗斯调兵遣将，分头进行并购事宜。由财务专家费利克斯·罗哈廷(Felix Rohatyn)出面和艾伦公司(Allen & Co)进行接触。艾伦公司长期以来和华纳兄弟—第七艺术公司关系深厚，二者的合并居功厥伟。同时罗哈廷也积极寻求伯纳德·科菲尔德(Bernard Cornfeld)的鼎力相助；科菲尔德经营的投资人海外服务公司(Invesl ors Overseas Servive, Iso)持有国联和华纳—第七艺术公司相当大的股份。曾经告诉罗斯华纳基本上就是一家唱片公司的娱乐业分析师杰拉尔德则负责调查国联公司的一举一动。阿什利动员好莱坞的演艺人员为其助阵。先前罗斯在几次交易中甚为倚重的税务律师艾伦·科恩(Alan Cohen)则负责设计新颖的债券以筹募交易所需的资金。而罗斯本人则负责游说这场游戏的最后主宰：华纳兄弟—第七艺术公司最大的两名股东，当然还有西纳特拉。

罗哈廷早在几年前即和罗斯与罗森索相识。当时他们正打算收购艾维斯租车公司以扩张他们尚在萌芽的租车业。此刻，罗哈廷前往求见查理斯·艾伦(Charles Allen)，艾伦长期以来主导华纳兄弟—第七艺术的财务交易，此时也是华纳兄弟—第七艺术公司和国联公司的代表人。罗哈廷递给艾伦一份金尼国家服务公司最新的年报，面对性情暴躁的艾伦，罗哈廷似乎显得有些胆怯，艾伦以不屑一顾的表情看着他并把年报扔到桌上说："比赛结束了，别再浪费时间。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

抓住把柄

科菲尔德显得较有包容力。他早期是布鲁克林学院的社会学家,后来经营海外基金致富。50年代末,他开设一家名为"基金中的基金"公司(Fund of Funds)后来即演变成现在的ISO,ISO雇用两万名员工,在全球100多个国家拥有百万客户,管理25亿美元的资产。科菲尔德的生活方式尤其引人注目,他住在一幢法国式的别墅,拥有数辆高级名车,身旁无时不是美女成群。据说有一次经济学家约翰·肯尼思·加尔布雷思(John Kenneth Galbraith)问起ISO说:"那些女公关都在哪里呢?"

科菲尔德和罗哈廷见面时或许记得加尔布雷思这句玩笑话。"他在帕克街(Park Avenue)与57街交叉口有间豪华气派的办公室,"罗哈廷回忆说,"里面有两位穿着迷你裙和靴子的妙龄女郎,戴着一幅大号紫色眼镜(当时正是披头士最风靡的时候)。他穿着一套绿色西装,并问我对那两位女郎是否有兴趣。我开门见山告诉他是来喝茶谈生意的,并告诉他应该把他的命运交给我们而不是国联公司,因为我认为国联破产是迟早的事。"

罗哈廷之所以敢如此下断言是根据金尼对国联的调查报告。杰拉尔德(他擅长引用简短的俏皮话)汇整这份报告后兴奋地宣布:"国联公司完蛋了!"杰拉尔德调查国联公司的财务时发现,该公司1968年的盈余几乎全靠年底最后几天的一笔土地交易产生的——靠买卖夏威夷一笔房地产而产生的巨额利润。此外,文件上并未注明该笔不动产是卖给"独立的第三人"。他们也发现这笔不动产的买主正是克莱纳的合伙人贝尔(Bell)。贝尔同时担任国联公司这笔交易的顾问。

"有人到夏威夷看过这块地后,形容是一片溶岩层!"杰拉尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

德说，“举例来说，他们其实是以现金两元买块地皮，一星期之后就以 6 元卖出——往后 20 年以 1% 支付！”

金尼大肆渲染这条消息，并将调查结果送交一家会计事务所，并向证交会提出一连串的质疑。为加速股票交换的进行，国联公司赶在 1969 年 2 月的第一个星期提出注册声明，但这必须征得证交会的同意。“我们的策略是决不让它过关。”杰拉尔德说。

2 月份的前三个星期竞标的战火依然炽热，双方各对自己的战略做了两次调整。金尼报价成败的关键在于科恩挖空心思设计的新型债券，在此之前他已经替罗斯规划交易许多年。“罗斯不断鞭策我，所以每次交易总得善用税法的把戏，我们总是在法律边缘游走，”科恩解释，“罗斯没受过专业训练，但精明过人。我们有共同的理念，只要符合商业利益就该放手去做。他说附买回凭证(Warrant)行不通，但是发行普通股将造成股本的稀释，我们也无法接受。不过总该有一种证券可以满足我们的需要。罗斯在税法容许的范围内，用计解决问题的能力是我所见过的生意人中首屈一指的。”

在罗斯的敦促下，科恩别出心裁设计一种“C”型优先股(“C”代表“科恩”，他如此说)。这基本上属于认股权的一种而不是优先股，因为它的价值在于预测未来股价能否上扬。由于 60 年代后期相关的证券法规杂乱无章，使得科恩能以换汤不换药的方式重新包装。至于以优先股的名义而不是认股凭证送交审查这点至关重要，因为认股凭证的交易无法享有免税的优惠，而如果必须课税的话，绝大部分的投资人将会反对这笔交易。科恩事后窃喜地表示，这项作法在“滥用到无法收拾之前”就被纠正了。1969 年秋，国税局规定此种证券不得视为优先股。1970 年，对于股权交换(Pooling)的规范也日趋严苛。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在华纳董事会即将召开审查这两家竞争者报价的前几天，罗斯带着这项金融武器，前去拜访华纳兄弟—第七艺术公司最大的两名股东莫里斯·施韦贝尔(Morris Schwebel)和卡罗尔·多森布卢姆(Carroll Dosenbloom)。

施韦贝尔和多森布卢姆是多年老友和投资合伙人，当初两人由于和路叔·切斯勒(Chesler)过从甚密而彼此认识。切斯勒是名重达300磅、嗜酒如命且声名狼藉的加拿大人，他同时和兰斯基等三教九流的赛马赌徒及赌棍明来暗往。施韦贝尔曾担任切斯勒多年的律师，也是他甚为倚重的心腹。1956年切斯勒投资的一家企业接管通用开发公司(General Development)，多森布卢姆正是这家公司的大股东，二人因而结识，多森布卢姆也是巴尔的摩小马队(Baltimore Colts)的所有人，这三人共同投资一家专门出租赛马场赌马机器设备的环球控制公司(Uuiversal Control)和联合艺术家制片公司(Associoted Artists Productions)，亦即第七艺术公司的前身。

切斯勒是第七艺术公司的董事长兼最大的股东，施韦贝尔和多森布卢姆分居第二、第三。施韦贝尔于1961年因涉及证券欺诈案而被迫辞去董事一职。1964年第七艺术的总裁海曼等人决心推动公司在美国证券交易所挂牌上市，但只要切斯勒在位一天，这个愿望将遥不可期。最后他们收购切斯勒全部的股权，董事会并全面改组，施韦贝尔和多森布卢姆则仍是公司最大的股东。

进行游说

罗斯此刻遂施出浑身解数，对此两人猛下工夫。他带着一份国联档案，他们看后认为甚具说服力。施韦贝尔很快就被罗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯的才华所吸引。(从施韦贝尔往后的24年每次参加华纳董事会的演说中,可以知道他对罗斯的赏识与日俱增。)而罗斯和拥有一支足球队的多森布卢姆感情的建立就更不在话下了。他和多森布卢姆年轻的妻子乔治亚(Georgia)也有良好的关系,乔治亚原是歌舞女郎,多森布卢姆对她非常迷恋。罗斯打听出她对占星术深信不疑,并靠它作重大决定。罗斯后来提起这段往事时表示,他事前对占星术下过一番工夫,并刻意在地球运转的位置刚好有利她丈夫完成交易的那一天安排会谈(以便他能够和她以闲话家常的方式交谈)。

当罗斯在佛罗里达州和多森布卢姆、施韦贝尔二人最后敲定股票交易的同时,阿什利和罗泽特分别代表所属集团向华纳—第七艺术的董事会做简报。全体董事会投票无异议通过金尼公司的报价。

虽然国联公司弊端丛生,1970年初已形同解体,但事前绝不可遽下断言它在这场争夺战中注定落败。无可讳言,国联公司大部分是东拼西凑组成的,但60年代后期一些公司的并购,同样未经真枪实弹考验。当时的金融界正陷于疯狂脱序的风潮之中。有段时间,甚至没有什么是不可能的,所谓的奇迹早已是见怪不怪了。国联公司不过是顺着潮流加入这场混战罢了。

华纳兄弟—第七艺术的董事会选择金尼后,罗斯的下一步就是和鲁丁进行最后的协商。他两人先前已交锋数次。鲁丁一向自认对数字的掌控无人能出其右,但他认为罗斯这方面的才能似乎略胜他一筹。罗斯则认为,要比诡计多端的话,这回他可是棋逢敌手了。会议进行期间,鲁丁罹患喉咙出血的疾病,医生建议他几天内不得开口说话。因此和罗斯开会时,他表示仅能靠写字沟通。罗斯怀疑其中有诈,因为鲁丁将有充足的时间思考而占便宜。于是他也如法炮制。他们两人都是老烟枪,每次

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会谈后，罗斯老是心不在焉地顺手把鲁丁的登喜路（Dunhill）纯金打火机收进自己的口袋。

双方最后达成协议时，鲁丁将打火机交到罗斯的手中对他说："现在这是你的了。"罗斯把这打火机当作幸运符，多年来总是随身携带，不管是替自己点烟或在别人取火柴之前上火，他都使用这个打火机，他还不时把它放在手心把玩，这都成了他的注册商标。

然而，和弗兰克·西纳特拉的签约内容并未保证阿梅特·厄特冈（Ahmet Ertegun）一定留任。厄特冈是土耳其裔，为人彬彬有礼却又自视甚高，他原先担任大西洋唱片公司的总裁，经营得极为出色。该公司于1967年被华纳重奏公司收购，事实上，厄特冈的合约即将到期，而他明白表示不愿意再续约。当罗斯随同阿什利和罗哈廷（罗哈廷和厄特冈在社交界彼此熟识）会晤厄特冈时，厄特冈以法语对罗哈廷表示（他相信罗斯和阿什利听不懂）他不可能和这些人共事。

"阿什利当时口无遮拦地说：'我们将进行一场伟大的联姻，彼此作爱。'"厄特冈回忆说，"我当时想，这家伙胡言乱语扯些什么？"

日后罗斯最喜欢提到和厄特冈在餐厅共进晚餐时发生的一件轶事。罗斯说，他儿子的朋友几天前在他家过夜，得悉金尼准备收购大西洋唱片公司时说："大西洋那些家伙真是天才。竟想到把史蒂夫·温伍德（Stevie Winwood）和奶油合唱团（Cream）的老家伙合组了一支盲人宗教（Blind Faith）合唱团。还没推出唱片，在麦迪逊广场（Madison Garden）演唱会的票就已经售罄。"

晚宴中，厄特冈不怀好意准备举个例子，嘲弄罗斯对流行音乐的一窍不通。"呀！最近我刚合组一支盲人合唱团……。"

"你指的可是奶油和史蒂夫·温伍德合组的那支合唱团，还

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没出唱片，在麦迪逊广场演唱会的票就已卖光？"

"对呀！一点也没错！"罗斯形容厄特冈兴奋地跳了起来，然后毫不犹豫地签下合约。

事情经过并非全然如此，只不过经过罗斯加油添醋说得煞有其事。他儿子的朋友的确提过这档事，但杰拉尔德这个摇滚乐迷，早在罗斯和厄特冈共进晚餐的前一天，就把整件事的来龙去脉告诉他了。更重要的是，机灵的厄特冈并未被罗斯虎得当场签约。但他也承认罗斯这招确实高明，因为这至少表示罗斯是位值得交往的人，不是他心目中只是一位曾做过葬仪业的人。他后来说，真正具有决定性的因素，是他被罗斯的诚意所打动。"给我们一次机会吧！"罗斯对他说，同时罗斯也保证在能力范围内全力配合厄特冈(他的确信守诺言)。

尽管罗斯把这件事吹得天花乱坠，但也暗示，对他而言这一刻可是险象环生。就在几年前，他以一个经营葬仪业、停车业和大楼清洁业业主的身份，年纪轻轻就当上上市公司的总裁，这一切似乎都显得不可思议。此刻，他又试图迈向另一个事业高峰。但他以往苦心得到的成就，却无法被这群不同领域的人所认同，他必须扭转厄特冈等人对他的偏见。

迈向新领域

虽然他总能展现个人的风采——迷人、幽默、热情、谦虚——博得这些人的好感，但至少有一回他露出了狐狸尾巴。有位娱乐界的经理人正打算投效罗斯，并已进入洽商的阶段，但最后一刻却因为担心和罗斯共事后难以相处而踌躇不前。于是他跑去会见罗斯并表达心中的忧虑不安，经过数小时的会谈后，罗斯加码给薪，他便接受了。在他离开罗斯的办公室时，罗斯对他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说："现在我们知道你是个妓女，只是不清楚你的价码而已。"

"当时他不是笑着说这句话，而是脸上布满刻薄、厌恶的神情，"这位总裁接着说，"我只得告诉自己，他之所以口出恶言，纯粹因为缺乏安全感，靠着这想法我才能够与他共事。这些年来，我再没有听到他说出这类的字眼。"

金尼收购华纳兄弟—第七艺术的行动一直到 1969 年 7 月才算大势已定，全部过程最值得庆贺的是罗斯 1969 年 3 月中和弗兰克·西纳特拉签了约。罗斯与鲁丁完成谈判后随即和西纳特拉共进晚餐，鲁丁回忆说，这两人"一拍即合"。基于节税的考虑，他们希望在新泽西州签约，西纳特拉建议签约仪式在他母亲位于李镇的寓所举行。但他警告罗斯千万别让他母亲看到那张支票，否则会被她一手拦截。多莉·西纳特拉（Dollie Sinatra）由于知道儿子挥霍成性，所以总是设法替他保管金钱攒点积蓄。

签约的晚上终于来临，当晚几乎就像一场盛宴。西纳特拉的母亲烧了一桌风味绝佳的意大利珍肴，而且美酒源源不绝。西纳特拉总是称呼罗斯的律师埃克为"顾问"，埃克发现西纳特拉的客厅不仅挂满他几名前妻的照片，还包括了无数个他交往过的女友。从多莉对儿子充满溺爱的眼神可以看出，在她心目中所有"弗兰克的女人"都是值得炫耀的。到了正式签约，支票换手的那一刻，罗斯首先掏出一张支票——立刻被西纳特拉的母亲一手抢去（面额 1000 美元）——然后罗斯再悄悄地将另一张支票塞进西纳特拉的手中。

西纳特拉收到 2250 万美元，鲁丁则得到 150 万的"中介费"——这笔费用在往后 10 年以顾问的名义付清，另外以 25000 元购买金尼 25000 股的股票（市价超过 75 万）。这是西纳特拉生平头一遭拥有这么多的财富，对鲁丁而言也是一笔前所未见的天文数字，两人对此都心满意足。罗斯虽然已对这笔交易付

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出庞大的金额——但仍觉得对西纳特拉有所亏欠。

数月后，一名股东认为付给鲁丁的中介费有浪费公帑之嫌，而公开向罗斯提出控诉，公司则为此极力辩驳。罗斯事后懊恼地指出，他和鲁丁所写的备忘录全被复制。他自此学得教训，在后来连串的官司中，他总是宣称没有备忘录，甚至连约会记事本也没有。同时也指示手下避免写备忘录。1969 年 6 月，金尼召开一次临时股东会批准该笔交易，一位股东当场表示希望知道，“鲁丁到底何德何能拥有 150 万的身价”？

“一笔交易很难细分各项讨论，”罗斯针对这问题已有万全的准备，于是慢条斯理的回答，“整体的交易才有价值，这笔交易是金尼创业以来最成功的一次。”

夙愿得偿

并购华纳以前，罗斯的所作所为只是序曲，有如过眼云烟，充满功利现实性。他组成的企业体虽然不大，却是他攀登高峰的垫脚石。此刻，他第一次真正拥有适合自己的企业，他决不会轻言放弃，他将继续攀登另一高峰，但再也不会离开这个领域了。他也无需这么做，这个天地里有他梦寐以求的一切：永无止境的商机；天文数字般的收入；进入富丽堂皇、星光熠熠的世界。更重要的是在这事业中，他那洞悉人性、掌握人心的看家本领，更有挥洒的空间——发掘人才，栽培他们，然后拴紧他们。毕竟满足好莱坞明星的需要，可说是服务业的极至表现。这位在河岸殡仪馆出类拔萃的职业同情家(“有什么我可以效劳的吗？”)在这里找到了属于自己的一片天空。

在罗斯转型成功之前，过去的许多包袱得一一抛弃。1970 年中期，华尔街那股对大财团的迷恋情结已经结束。股价一度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

超过 112 元的利顿企业(Litton – Industries),现在股价只剩 20 元;林—天工—沃特(Ling – Tmco – Vought)的股价也由每股 169 元的高峰惨跌至 12 元,金尼的股价虽不至于大幅滑落,终究免不了下滑,同时谁也不能保证将来大财团一定能够免于经营不善的危机。

但那只是外在的理由。能够壮士断腕地割舍掉昔日事业,仍是基于商业的考虑。葬仪业早在罗斯加入前就一直享有丰厚的利润,而且至今未衰。在金尼 60 年代无人能及的高速成长时代,葬仪业一直扮演着发动机的角色。但此刻对罗斯而言却是个烫手的山芋。(事实上,他对 1972 年《纽约时报》刊登一篇有关他的报道大发雷霆,因为它的标题是"从棺材到有线电视"。)原先他担心罗森索家族对葬仪业决不肯放手。所以,当莫顿·罗森索提议或许该出售葬仪业时,他真是喜出望外。

金尼停车业在 60 年代以惊人的速度扩增(凯撒·金梅尔拥有良好的政商关系,所以金尼能从市政府拿到想要的租约),但获利上却不尽如人意。罗斯于 60 年代试图推动租车业成为公司的主力,虽然在他的主持下规模日增,但却亏损连年。最后在 1968 年悄悄地出售,但在那次并购谈判中,金尼被重新向下调价再议,直到第二年才真正地售出。

据罗斯的老友里奇海默所言,公司贿赂基金的经费来源是从这些停车场搜刮来的,从这点来说,停车场业务有其存在的必要性。但这点同时也造成金尼和犯罪组织挂钩的谣言满天飞,金尼公司自始就饱受这种流言的困扰,到了 60 年代末更是甚嚣尘上。甚至《福布斯》(Forbes)在 1970 年 6 月份一篇关于金尼的文章提到:"长久以来就盛传金尼和黑手党有牵连。本刊尚无法找出有力的证据支持这一论点,但这个问题的矛头指向金尼最大的股东兼执行副总裁凯撒·金梅尔。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

文中还引述凯撒·金梅尔一段振振有词的反驳:“过去几年来,有关我们被黑手党把持的流言一直困扰着我们。这纯粹是子虚乌有的谣言。我们从不带着枪肩套。我们从未受黑社会组织的控制。”

凯撒·金梅尔宣称,谣言肇因于纽约地方检察官调查 1948 至 1950 间在新泽西州的掷骰子赌博案。当时的赌徒都由金尼停车场的豪华轿车接送……,“我父亲向我们提议,出租停车场供豪华轿车夜间使用。当时我年纪尚轻且涉世未深。”

当问道他父亲是否曾经操控金尼公司时(《福布斯》称他的父亲为“大赌棍”),金梅尔答道:“绝无此事,我父亲和金尼的创立毫无关系。他是有些停车场,但他对经营停车业毫无兴趣,就把它交给我经营,并说:‘看看你能否藉此开创另一番新局面。’自此,我父亲就不曾再过问停车场的事了。”

金尼曾对《福布斯》提出诉讼,后来《福布斯》刊登一则道歉启事才平息了这场官司。但罗斯看了那篇报道后火冒三丈,更坚定了要把新事业和停车业划清界线的决心。

甩掉旧包袱

金尼在 60 年代大肆收购的企业——主要是清洁、维修和营造公司——这时也成了累赘包袱。劳伦斯·蒂施(Laurence Tisch)认为这些收购行为和企业经营的基本理念完全背道而驰。劳伦斯的兄弟普雷斯顿·蒂施是罗斯的好友,同时担任金尼的董事。“罗斯收购的几乎都是私人企业,”劳伦斯说道,“身为企业家,为自己工作和替别人工作是截然不同的事。他们愿意为自己的利益铤而走险,但却不会为你以身试法。当时我就认为这些收购行为将后患无穷,根本就不该收购私人企业。”(然而据科

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

恩的说法,罗斯对这些企业的真正价值并未心存幻想,他这么做是为了"股价共计"借此增加盈余。)所有的财团都这么做,而他收购建筑公司是为了降低股票的价盈比。但 1970 年股价共计的法令修改后,罗斯和我都认为,"没得玩了!"

1971 年年底以前,罗斯一一将这些令人头痛的企业"变不见了",不由得让人联想他小时候拿手的障眼戏法,现在他依然玩这套把戏。经过长达数月错综复杂的谈判后,国际服务公司(SCI)同意以 3000 万美元购买金尼的葬仪业。签约之前,罗斯一如往昔先对 SCI 的业主作了一番身家调查,他发现 SCI 的总裁相当醉心于演艺事业,所以罗斯特地在拉斯维加斯安排签约事项,届时弗兰克·西纳特拉也会到场。然而就在签约前几日,已在得克萨斯州 SCI 总部绞尽脑汁拟定合约内容的律师们,却通知科恩(他于 1970 年离开保罗事务所,担任华纳的副总裁,并且是罗斯得力的顾问)说,对方在这个节骨眼上尽是找碴。

科恩提到了这段插曲:"SCI 的总裁稍早提及,曾读过一本有关谈判肢体语言的书,罗斯要求我读过后再告诉他内容。罗斯于是说:'待会他进门时,我们得装得酷一点。'他进门后,罗斯在沙发上坐在他的旁边,玩起扑克牌。而我坐在他的对面双手抱胸。(根据书上的说法,这意味着:去你的!)"这笔交易于是按计划如期签定了。

其他事业包括停车与清洁管理则卖给公开上市的一家公司。金尼国家服务公司则摇身一变成为华纳传播公司(Warner Communication Inc, WCI),并持有金尼国家服务公司大部分的股票。即使后来一些贪污的丑闻(例如,国家清洁公司与手下两名经理人于 1976 年因为操控订价而遭到起诉)也无法玷污华纳的新招牌,但这样做的结果,仍是有利可图的,因为毕竟他们都成了上市公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以罗斯的立场来说，这些附属产业尚有其他妙用。在安排安德鲁·弗兰克尔(Andrew Frankle)的出路时就发挥相当的作用。莱曼是罗斯的一位旧识，罗斯接掌河岸公司之初曾信守诺言让他承揽河岸的印刷生意。莱曼就曾指出，罗斯只有在确定收购对象无人能和他争夺控制权时才会收购对方。以并购华纳以前最大一笔交易的国家清洁公司为例，威廉·弗兰克尔坚持担任董事长一职，但他已是垂垂老矣，不足以对罗斯构成威胁。1969年并购华纳之后，罗斯由总裁一职晋升与弗兰克尔共同担任执行总裁——但弗兰克尔只是挂名而已，真正大权在握的还是罗斯。

弗兰克尔虽然默许罗斯大权独揽，却希望退休后能由儿子安德鲁继承衣钵。罗斯对这事处理得相当有技巧，安德鲁兴高采烈地前去担任金尼国家服务公司的执行总裁——若干年后证明，罗斯对于金尼国家服务公司的职务根本不屑一顾。

其他较不迫切但同样困扰罗斯的私人问题，也通过关联企业获得圆满的解决。当时管理阶层的职位都是由葬仪业、停车业和清洁业出身的人担任。罗斯一路攀升，并不认为这些人与他志同道合能再共创新契机，但如果资遣他们，又可能引发一场轩然大波。

这又是罗斯一项与众不同的特质：从不当面解雇部属，也不会直接告诉他们升迁加薪无望。卡罗尔回忆说，他甚至从未解雇过一位管家。只有在他觉得权威受到挑战，震怒之下才会这么做。她说伊格勒西亚斯就是在这种情况下被解雇的。伊格勒西亚斯是教导罗斯进入葬仪业的老友，却不断在公司会议上和罗斯唱反调。但一般而言，罗斯惯于为别人提供服务与关怀，也喜欢别人的奉承。另一方面，他又不计代价避免得罪别人，深怕制造宿敌与日后的不愉快。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

60年代由于一连串的并购,使得公司的管理阶层日益膨胀,董事会的成员和主管人数随之增加,到1969年董事会名额由原来的10名扩充到24名。共有41名主管,其中24位副总裁,4名助理副总裁,4位助理秘书和4位助理会计。

这些人大部分是因为罗斯狠不下心才被留住的。萨利姆·路易士(Salim Leuis)是位颇具传奇色彩的交易员,曾是贝尔史坦斯投资公司的创办人之一,他于1966年加入金尼董事会。1970年,罗斯接受科恩的劝说,决心控制董事会和主管的人数,罗斯同意由罗哈廷取代路易士的位置,罗哈廷在华纳并购案中功不可没,而且将来会是重要的工作伙伴。到了那一天,路易士在罗斯的办公室长谈两小时。在他离开后,科恩满心期待地问罗斯:“办成了吗?”

罗斯抬起头腼腆地说:“我开不了口,就是开不了口。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章　进军传播媒体

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

WCI 的创立,让罗斯获得比以往更广阔的发展领域。这是完全属于他的公司,不再靠裙带关系得来。当挂名联合执行总裁弗兰克尔在 1972 年过世后,罗斯便顺理成章地登上董事长兼执行总裁的宝座。这是他第一次投入令自己心动的事业。

从一开始,让罗斯对事业如此心驰神往的,当然不是巨细靡遗的处理日常事务性工作,甚至也不是统筹全局的管理威望。真正吸引他的是——潜伏在背后却又呼之欲出的商机,这些商机就像一头怪兽,只要喂给它们足够的食物,就会吐出闪亮的金块。虽然有些嗜好(就像赌博)和工作能够带来更多的财富,但对罗斯而言,这都无法和商场上淘金挖银这种甜蜜的感觉相提并论。罗斯知道,像他父亲那种朝九晚五、循规蹈矩的生活是不属于他的。

金尼并购华纳不久,即以 50 万美元的权利金买下伍德斯托克庆典(Woodstock festival)的纪录影片。(译注:1969 年 8 月 15 日在纽约郊区的伍德斯托克举行超大型户外摇滚音乐盛会,为时三天)。1970 年中,在发行后几周内,票房收入几乎达到 2000 万美元,华纳的利润约在五六百万美元之间。罗斯意气风发地对同僚说:“以前我怎么都不知道有这么好赚的事啊?”

70 年代担任投资人公关的华纳副总裁罗杰·史密斯(Roger Smith)说:“罗斯一向对有如蕴藏石油的事业情有独钟——这可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能血本无归，也可能一本万利。一般人可能喜欢每年固定15%收益的稳定事业，但罗斯则偏爱大起大落的事业。"电影和唱片业就是具有这种特性，才深深地吸引罗斯。事实上，唱片业所需要的资金远低于电影业，因此收益也比较高。这些产业瞬息万变，一旦发行之后就得有层出不穷的新构想，这正合罗斯的胃口，他需要不断的刺激以打发枯燥乏味的生活。

不过，罗斯对出版业可就兴味索然。虽然一本畅销书可能造成轰动，但比起电影业和唱片业等源源不断的收益相比，可就小巫见大巫了，所以出版业在华纳企业中始终居于次要的地位。一位出版部的经理说，几年下来，在开会时罗斯甚少兴致高昂地参与讨论。他只记得有次讨论平装书的售价时，罗斯突然冒出一句："为何订价0.95元而不订0.99元呢？"

外围布阵

罗斯认为华纳兄弟影片公司是整个交易中最弱的一环，经过调查后发现状况比想像中的更糟。1969年9月，金尼宣布将所有拍摄中或上映中的影片价值大幅调降5936.6万美元。《福布斯》对此严加抨击，认为这又是好莱坞圈里另一个玩弄金钱的花招，目的在制造转亏为盈的假象以突显新的经营者管理得当。结果显示，发行39部影片的总收入跟预期的相差无几，全部的损失约6000万元，证明当初估算正确。名人经纪公司在金尼并购华纳兄弟的过程中解散，阿什利于是按原定计划出任华纳兄弟的执行总裁。他最初与罗斯达成了一项协议。"一般由董事会管理的公司都是亏损累累，"阿什利对罗斯说，"至于判断剧本的好坏，或如何节省费用，遴选角色这些事情，你们都是门外汉。这些事最好由我全权负责，让我可以聘请或开除任何人，以及有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

权决定资金运用的方式，而你则保有一个撒手锏，那就是可以随时请我滚蛋。”罗斯将这项协定奉为无上的行事圭臬。因为罗斯向来就赋予部门主管绝大的自主权，他告诉他们犯错无妨，但就是不要太离谱。因此，他鼓励主管要有自己就是老板的意识。曾有位唱片公司的主管告诉罗斯准备开拓全新的音乐领域，但因为顾忌可能亏损1000万元而犹豫不决。罗斯很有个性地回答：“如果你自认无法承担损失1000万的后果，你就该收手。因为那是你的公司！”罗斯言行如一，从不干涉主管的决策，无论是否景气，他永远是他们忠实的支持者。这种亲切、温厚、如慈父般的作风完全符合他的个性，并且深获人心。当其他同行的管理阶层因流动率太高而元气大伤之际，华纳的高级主管一律长期留任。

罗斯之所以如此做，其实别具用心：他赋予主管绝对的自主权，非但他在公司的地位没有削弱，反而更加巩固。就某种程度而言，这些主管已经成为自己的俘虏，自主权已是他们选择职业的先决条件，而只有罗斯能够提供这种条件。几年之后，当罗斯的控制权受到挑战时，他手下的主管群起反抗他的对手，大家异口同声地表示公司不能一天没有罗斯，罗斯就是公司的化身。

阿什利选择担任华纳兄弟影片公司的主管之后，充分运用他的自主权。他出人意外地雇用约翰·加利(John Galley)，加利从未担任过大电影公司的制作人，而且行事风格特立独行，即使在好莱坞无奇不有的环境中，也难以想像他会安分守己地待在一家公司里。然而，他的身上隐隐约约透露出智慧的光芒，出新点子就像开水龙头般的容易。由于他的行事独特，世人从不把他视为电影公司的官僚主管，而把他归纳为同类。加利接着找来弗兰克·韦尔斯(Frank Wells)。韦尔斯是一家小型律师事务所的律师，曾在班兴与鲁丁共事数年。他曾获得罗德奖学金

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(Rhodes Scholar),为人正直不阿,稳重实在(和加利刚好相辅相成),他被延揽管理商业事务,并于1972年升任制片公司的总裁。

电影业在60年代后期的发展跌至谷底,既不是因为景气萧条使然,也不是受到电视普及的影响,而是由于影片公司缺乏判断的能力。当时正是日后一群电影界响当当的人物萌芽的时候,70年代和80年代初期,新生代的经理人如巴里·迪勒(Barry Diller)、杰弗里·卡滕伯(Jeffery Katnenber)、迈克尔·艾斯纳(Michael Eisner)和罗伯特·戴利(Robert Daly)分别占有一席之地,但华纳兄弟是当时的开路先锋。阿什利、加利和韦尔斯掌握时机,网罗了电影界的人才,而他们当时所开出的条件(相当少的报酬,而且占总成本很低的比例)5年之后就绝迹了,成了绝响。

在1972年,他们的成功是有目共睹的。制片厂谨慎而不滥拍片(年产量约17至20部),平均拍片成本控制在250万美元以内。1971年推出的影片包括:Summer of 42 、Billy Jack、A Clockwork Orange 和《紧急追捕令》(Dirty Harry)。1972年出版的《综艺》(Variety)杂志宣称华纳兄弟公司:"无疑是1971年的领导者,1972年放映的《爱的大追踪》(What's up, Doc?)和《激流四勇士》(Deliverance)的卖座成功,更证明这家公司的成功绝非偶然……。"

新游戏规则

华纳的音乐事业于1972年在业界也是一枝独秀。这时的音乐部门,包括华纳兄弟重奏和大西洋唱片公司,以及向霍尔兹曼(Jac Holzman)收购的艾克屈唱片公司(Elelxtra Records);向戴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

维·加芬(David Gaffen)收购的避难所唱片公司(Asylum Records)。WCI是惟一拥有不同唱片商标的公司,这些唱片公司各自拥有高度的自主权,甚至有时为了一个音乐专业人才而彼此竞争。“如此可以提高成功的机会,这是罗斯乐观其成的原因。”华纳兄弟重奏公司的董事长奥斯丁(Mo Ostin)说道。

WCI旗下有三支主要品牌——“华纳”、“艾克屈·避难所”和“大西洋”——奥斯丁认为公司的销售已经足以建立本身的销售网络。当时唱片业的龙头——哥伦比亚唱片公司,就是采取这种作法。“我们的经销商都是独立的商人,他们有自己的优先顺序。除非我们的产品非常、非常的抢手,否则我无法控制他们。”奥斯丁后来说。他向罗斯阐述他的构想,罗斯立刻接受他的建议,在1971年成立华纳艾克屈大西洋公司,简称“WEA公司”(负责国内经销)和“WEA国际公司”(负责在海外推销美国本土艺人,同时培养本土艺人)。从产品的创作到销售全程掌握,是罗斯最喜欢的做法。正如他数年后所言:“我喜欢经销事业。我喜欢掌握自己的命运。开发一项产品又有自己的销售渠道,这才是所谓的游戏。”

在电影和唱片专业领域上表现杰出的经理人都有丰厚的回馈。罗斯创立WCI之初,即领悟到寻找创意人才的重要性,并千方百计留住人才。他所规划的报酬制度也是公司的一大特色之一:主要经理人的薪资标准一致,但红利则由罗斯自行判断,有时候金额大到同行望尘莫及。70年代初期就是这种状况,至少有几位唱片和电影公司经理人——包含阿什利、奥斯丁和厄特冈等人的收入远超过同行相同职位的人,甚至比罗斯还多。

罗斯收购华纳时即殷殷告诫经理人要存有“梦想”。他总喜欢引述他父亲曾告诉他的一则故事,不过罗斯早期的友人却不曾听过这件事,极可能是他自己杜撰的。但他说得神气活现仿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

佛真有其事，往后数十年中，不管是与属下说话的私人场合或公开演讲，他总是不断提起这段往事。

“当我才十几岁时，我的父亲生命垂危之际给了我一句忠告。他说世上有三种人：第一种人，每天起床后到公司开始一天工作16小时；第二种人，每天起床后，就到办公室开始做梦；第三种人每天到公司先做梦一小时，然后开始实现他的梦想。”

“他说努力去当第三种人，原因只有一个：在哪里没有竞争？”

1972年，电影唱片事业如日中天，使罗斯全力以赴实现自己的梦想。他从自己宏观的角度俯瞰全世界，规划新的方向，但有时候显得毫无章法，完全是天马行空随兴所至。因此，WCI成为格洛丽亚丝·斯泰纳姆创办(Glorias Steinem)的《仕女》(Ms.)杂志的赞助人(持有25%股份)，WCI还在新泽西州的米尔福德(Milford)建立一间开放式的野生动物园，叫做“华纳兄弟丛林住所”(Warner Bros Jungle Habitat)。动物在园中随意地活动，而游客则待在车里观赏。此外，罗斯也和前哥伦比亚广播公司实验室的负责人彼得·戈德马克博士(Peter Goldmark)签约，设立一家由WCI担任大股东的戈德马克通讯公司(Coldmark Communication Corp)，专门负责研究与发展。彼得·戈德马克博士是彩色电视和长时间唱片的发明人，他负责研究“双向式”(Two-way)有线电视、国内卫星通讯和电子邮件传输。

引爆传播业革命

但没有比有线电视更让罗斯热衷的产品了。他曾要求阿什利在名人公司的合伙人哈里逊针对WCI具潜力的事业作份评估报告，于是哈里逊针对有线电视发表一篇长篇大论。当时的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有线电视大都架设在乡间地区以改善收视状况，但哈里逊相信有线电视势必会成为重要的传播工具。如果这番推论正确无误，则有线电视将完全符合罗斯惊天动地的构想——尤其这将成为公司的影片经销管道。对罗斯而言，尚处萌芽阶段的有线电视业已经吸引了他。他一向对刚进入起步阶段却潜力无穷的事业情有独钟，这类事业发展的潜力，甚至可以探测他丰富想像力的极限。

罗斯终于找到和他夸张的表现方法互相呼应的事业，甚至偶尔从中寻得知音。罗斯在1971年年报中给股东的一封信上引用索罗委员会有线电视传播报告中的一段话："有线电视在相关技术的搭配下，势必引爆通讯传播的革命。以前也发生相同的革命。500年前，印刷书取代手抄书……100年前第一条电话线接通了……眼前这场革命的震撼力比起前两次是毫不逊色，甚至有过之而无不及。"

1972年秋，WCI积极投入有线电视业的发展。它以交换WCI股票方式收购大陆电话公司(Continental Telephone Corporation)、视讯传播公司(TeleVision Communications Corporation，TVC)和塞柏斯通讯公司(Cypress Communication)，这些公司全隶属在华纳有线电视公司(Warner Cable corp.)的名下，由艾尔弗雷德·斯特恩(Alfred Stern)出任董事长兼总裁。斯特恩于1962年创立TVC，他回忆1971年末素昧平生的罗斯来电，并前来拜访他，不久即表明："请运用你的想像力告诉我，在未来5年内，如果你的公司建立所有系统设备来实现你的构想，需要大约多少资本。"

"这问题我以前想都不敢想。"斯特恩后来说道，"于是我回答：'让我思考一会。'然后说出一个就我的想像能力所及的最大数字5000万美金。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“他回答：‘没问题。’”

斯特恩当场愣住了。他想，如果罗斯玩真的，这可不是一笔小数目。他事后惊叹，罗斯竟然能一眼就摸透他的心意。斯特恩的公司并未因经营不善而需要资金，他也不想捞一笔现金后退休。投身于有电影业和唱片业这两个聚宝盆，使他有余力投入需要庞大资金堆砌的有线电视。

罗斯对有线电视充满了使命感。在他准备会见华尔街分析师之前，他的助理再三告诫他务必克制自己，并告诉他只要花10分钟谈有线电视即可，另外30分钟谈谈其他事业的经营状况，如果真有必要的话，再回头谈有线电视。罗斯点点头表示同意，不过临场却花了40分钟谈论有线电视。“罗斯高谈阔论，发表对有线电视远景的看法，可是那些人对罗斯的看法却茫然无绪，令他大失所望。”一位顾问回忆说，“他希望得到别人的欢心、尊敬和钦羡。他希望赢得他们的认同。他是个不折不扣的推销员。”

这位助理认为罗斯和分析师沟通的障碍，在于表达的方式与谈话的内容。“一对一的面谈，罗斯铁定能让你相信，他是你最好的朋友，他似乎无时无刻把你的利益放在心上，但这种个人魅力和口才在面对群众时就略显浮夸？在三人以上的团体，必得诱之以利才行。”

新的传播科技带给罗斯极度的兴奋，八字还没一撇的事，他也能吹得天花乱坠，煞有其事。10年前，罗斯在金尼公司的合伙人便称他具有超凡的预见力。罗斯最中意的“影像截取”(frame - grabber)技术，是戈德马克在有线电视的传播技术上使用的一个术语，当时根本还没有具体的成果。罗斯的同僚对于他决定一头栽进“影像截取”的发展计划都深表不可，但罗斯置若罔闻。“他是有点贸然行事，”一位主要的证券分析师事后指

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出，“由于他一副志在必得的样子，他的顾问不得不劝他切勿在我们的会议上提这档事。”

或许由于WCI介入有线电视业而导致股价起伏不定。1972年中期华尔街看好有线电视远景时，股价一度攀升到50元，但约一年半后又滑落到只剩6元（罗斯趁此时机，主使WCI大量购回股票）。这次股价重挫肇因于1972年秋的一则新闻报道——当时WCI重要的收购行为已告一段落——报道中说，白宫电传通讯政策局（White House Office of Telecommunication Policy, OTP）可能建议要求有线电视系统所有权和节目经营权必须分属不同的所有人。罗斯和他的说客都对此政策展开口诛笔伐，声称此举无异扼杀有线电视的生机。

政治献金曝光

1972至1974年间，管制政策仍像幽灵般笼罩着华纳，打压着WCI的股价。所幸罗斯对于如何寻求政治上的声援一点都不陌生，只不过这回层级不同而已。以前在停车业时代，从停车场的检查员到有权决定金尼对停车场租赁能否得标的官员，他都曾打过交道。当时停车业经营成败的关键，视与市府官员的交情而定。此刻，当初里奇海默所描述的放个内装10万元的信封在桌上，或将钱放在厕所的那套做法已经落伍了，取而代之的是详细打探主要政客的名单，要求每位WCI高级主管必须捐助特定政客竞选活动经费。

其中较具争议性的政治献金是1972年尼克松竞选连任时，阿什利捐赠的一笔13000多美元的款项。当时“公民正义团体”（Common Cause）要求公布捐献者姓名的官司获胜后，阿什利的政治献金方才曝光。当时众人议论纷纷的原因不但在于金额庞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大，同时阿什利也是众所周知的忠贞的民主党党员。他在1973年接受杂志采访时，被问道这笔献金是否来自WCI的基金，阿什利的回答是："喔，不！动用公款是违法的。"

面对更尖锐的问题时，他承认虽然法有明文，凡超过3000美元的赠予必须课税，但这笔献金并未纳税。他表示尼克松的助选员告诉他，如果将这笔政治献金划分为每笔3000元以下的金额，并分别捐赠共和党各地的委员会就可以避免被课税。几年后，阿什利承认对这件事感到很后悔，因为这是项"错误"，至于细节，他则拒绝详谈。

卡尔斯·科尔森(Carles Colson)曾经担任尼克松总统的特别助理，尼克松后来在水门案中以妨碍司法公正的罪名遭起诉。后来证实科尔森就是处理非法政治献金的主要助理之一。科尔森于1973年辞职离开白宫和戴维·夏皮罗(David Shapiro)合组一间法律事务所，大约6个月后，科尔森便遭起诉。但在这期间，科尔森以有线电视管制法律顾问的名义继续领取WCI的薪俸。对此WCI三缄其口，科尔森的合伙人夏皮罗闻讯后也大表震惊。

事实上，据曾任职于WCI的经理人表示，1973年春挖掘水门事件内幕的詹姆斯·麦科德(James McCord)曾向华纳出版社提出一份手稿，由于科尔森和WCI的关系非比寻常，华纳出版部门奉命拒绝了麦科德的稿件。这份手稿中的主角正是科尔森，其中所揭发的事实，经过4至6个月后，终于在欧文(Ervin)听证会上得到证实。当时如果能将此书抢先付梓，将是出版界的一大盛事。

WCI内部和科尔森打交道的，是负责监督有线电视营运的科恩。1972年秋，在电传通讯政策局开始发布不利的消息前，科恩便开始和科尔森攀上关系。科恩非常精明干练，他的聪明

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

才智和雄心壮志等量齐观，而就现实功利来说，和科尔森(他的办公室悬挂一幅海报使他恶名远播，海报上写着：若能抓着他人的命根子，你就能控制他们的心灵和思想)倒也是臭味相投。

1972 年春，水门事件爆发后，新闻界即对科尔森扮演的角色多所揣测。尼克松认为科尔森声名狼藉，在 11 月大选后几乎立即将他开除，但最后仍决定让他多留几个月。事后科恩对 WCI 次年春雇用科尔森一事表示："我们雇用他的原因是因为当时他是清白的(数月后他才遭起诉)，而且他在白宫交游广阔，据说也精明能干。"

科恩对 OTP 的主管克莱·怀特黑德(Clay Whitehead)颇有微词，因为当时怀特黑德极力鼓吹有线电视的系统业者和节目业者应该分开经营。科恩批评怀特黑德："他就是那种怀抱理想、冥顽不灵的理论派学者，他们无法了解你为何汲汲于追求金钱。"

1974 年初，怀特黑德给总统的一份报告终于出炉了。报告中不出所料，有建议分开经营的政策，但这项建议并未受到国会的青睐。怀特黑德事后表示，他相信政府应该致力于推动有线电视朝独立超然的媒体角色发展，以创造更多样的电视节目普及到各个家庭。他同时相信，如果系统业者和节目业者合并经营，势必造成垄断的现象。"为传播业注入更多的竞争力，是我毕生的志向。"怀特黑德如是说。

科尔森和怀特黑德经常言词起冲突。怀特黑德又说："科尔森本人并没有任何理念。他对电视台和新闻界心存偏见，或许你还记得他在尼克松的录音带中，有关吊销凯·格雷厄姆(Kay Graham)(译注：凯·格雷厄姆是《华盛顿邮报》女总裁；《华盛顿邮报》率先揭发水门事件)执照的谈话。所以，一旦他能够利用有线电视达到打击广播电视的目的时，他自然义无反顾地支持有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

线电视。”

为有线电视请命

怀特黑德继续说，他对 70 年代认识的罗斯记忆犹新。当时，各路人马为有线电视问题而络绎不绝前往他位于白宫的办公室，当时罗斯的作风在众人中独树一帜。WCI 是惟一同时对制片业和有线电视显示出高度兴趣的业者。而其他同行都将重心放在电影和电视。他们认为有线电视具有潜在的威胁性，因而对其怀有敌意，他们对于罗斯极力反抗的管制法却大表欢迎。尤其一向以洞烛机先著称的好莱坞龙头——MCA 资深董事长莱斯·沃瑟曼（Les Wasserman），决定不踏入有线电视业后，其他业者，除了罗斯以外，也都认为无需趟这浑水。

罗斯和并肩作战的其他有线业者比起来，却算是个例外。“其他业者眼光短浅，目标只放在两个月，至多两年。”怀特黑德说，“他们不愿费心尽力去了解节目、技术和经济上发展的远景。他们关心的只是明年可否在电视转频器上加装垂直稳定器。”

“只有罗斯能从未来以及用策略性的眼光认真思考有线电视的发展方向。从来没有其他人有过全盘性的思考。”

金尼收购好莱坞的制片厂后，罗斯讲究生活品味和耽于物质欲望的本性更表露无遗。但这不是骤然的改变，而是本性使然。对于心目中认为美好的事物，他一向有强烈的追求欲望。现在，他的作风依旧，只是更轻而易举罢了。罗斯将他穷奢极侈、铺张浪费的行为解释成业务上的需要，而他掌控的企业对他的行为似乎也全盘接受。随着 70 年代 WCI 累积富可敌国的财富，罗斯惟我独尊的气焰更加嚣张，他办公室里一个裱框的箴语可以充分说明他此刻的心境：“追求更多，不是幻想。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗斯追求奢华生活的过程是循序渐进的。收购华纳—第七艺术后不久，公司部门的总裁和娱乐部门的主管均配置一部豪华轿车。此举引来金尼服务公司一般业务主管的强烈不满，例如，清洁公司的主管莫顿·斯韦(Morton Sweig)就曾抗议华纳兄弟公司亏损连连(当时刚宣布降低影片的账面价值)，主管却有司机和座车，而他们的部门财源滚滚竟然一无所有。不久，他和其他主管也获得了同样的待遇。

1970年，公司向海湾西方公司(Gulf & Western)购得第一架"猎鹰"飞机。1年后，又购一架"湾流二号"，过了1年又买了一架直升机。金尼时代掌管租车事业的盖伊·萨尔维多(Guy Salvadore)则摇身一变成为运输部门主管，负责掌管调派豪华轿车和飞机。

1970年底，公司租下了位于51街15号的旧艾索大楼(Old Esso Building)，作为新的世界总部。WCI于两年半后迁入，是个全新的娱乐公司，至于停车及大楼清洁管理部门则搬迁到金尼国家服务公司。惟一的例外是凯撒·金梅尔，他清楚地知道一旦和其他人转移阵地到金尼国家服务公司，则前途看淡，他无意跟进，况且他依然大权在握(他依然是大股东，主管兼董事，同时也对公司的内幕一清二楚)，罗斯尚不敢对他轻举妄动。表面上，他还是停车业务负责人，但实际的经营者是丹特尔·卡茨(Dantel Katz)。卡茨于金尼1970年收购卡茨停车公司后即进入公司，自此和金梅尔往来密切。

美轮美奂

此刻，这幢大楼成为金梅尔的事业重心。他负责谈判租贷事宜和大楼整修的合约发包。他神通广大得让市政府同意，将

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大楼的地址变更为洛克菲勒广场75号。事后他谦虚地说："只不过央请邮政局的人帮忙而已。"51街上没有其他的建筑物冠上洛克菲勒广场的门牌号码，当然，51街也不在洛克菲勒广场上。根据一位曾在洛克菲勒广场公司工作的职员说，当初公司的主管对凯撒·金梅尔表示，只要市政府同意使用那个地址，他们对此不表示反对，但他们当时其实是认定市政府不可能答应此事。

几年后，凯撒·金梅尔在办公室仍然保有罗斯送给他的一对装在塑胶玻璃里的短笺，上面写道：

亲爱的"金"：

对于你将新大楼和洛克菲勒广场结合为一的伟大贡献，我的感激之情真是笔墨难以形容，我只能说声"谢谢"！我们的新家美轮美奂，这全是你的功劳。

日常的行政事务有凯撒·金梅尔打理，罗斯则全心投入为华纳设计一个"家"(罗斯总向朋友自称是个差劲的建筑师)。他对负责设计工程的年轻建筑师拉斐尔·西拉(Rafael Sierra)尤具好感。西拉曾经替威廉·佩利设计位于长岛的寓所(罗斯对其设计印象深刻)。"他对这项工作十分投入。"西拉回忆说，"他不时在大楼上上下下来回走动，拿着英尺到处丈量，只差一寸也会和我计较。他喜欢玩个把戏，对我说：'我想让这个房间感觉大些。'其实他心里早就有谱，却想来试探我是否也想得出答案。他乐此不疲，什么都要考考我。"

WCI在墨西哥的拉斯布里沙斯(Las Brisas)买了一座度假山庄，罗斯将之命名为"亚当别墅"(Villa Eden)，并请西拉负责重新整修的工程。这座宅邸坐落于山丘的项端，俯视着阿卡普尔科海湾(Acapulco Bay)，其间设有椭圆形游泳池、网球场和视听室，厄特冈的妻子迈卡(Mica)负责室内重新装潢。即使是到过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

世界最豪华旅游胜地的人，也会认为这是个充满田园气息的人间仙境。客人到了这里便流连忘返，因为厨师的手艺绝佳，各种享受应有尽有，而且完全免费提供。

罗斯所作的一切，只不过开始为梦想中的景象添绘几笔美丽的色彩，使长久以来的幻想逐一成形。他也很技巧地将奢侈浮华、贪得无厌的胃口（或许是来自母亲萨蒂的遗传），美化为公司的经营哲学，把个人的动机套上了冠冕堂皇的外衣。

华纳有线电视的主管斯特恩是席尔斯连锁百货公司（Sears Roebcek）创办人朱利叶斯·罗森沃尔德（Julius Rosenwald）的孙子，可说是世家子弟，而罗斯等公司的高级主管大都是出身寒微，斯特恩置身其中有点格格不入。斯特恩过惯了宁静朴素的生活，对于 WCI 公司的穷极侈奢感到十分的不自在，但他事后也承认，趁机享受了一番。跟其他的经理人一样，他也配有车辆和司机（他选择奔驰车而不是卡迪拉克加长型轿车，因为周末也可以照常使用，其他主管群起效尤）；他选择私人的设计师马克·汉普顿（Mark Hampton）为他在洛克菲勒广场 75 号的办公室装潢；他也前往拉斯布里沙斯度假。

有一天罗斯邀请斯特恩在时代生活大厦顶楼的“半球”（Hemrspher）私人俱乐部共进午餐，罗斯滔滔不绝谈论他的经营哲学。“他说不但希望公司的经理人能够愉快地坚守自己的工作岗位，而且日常生活也能无忧无虑，只要公司所做的一切能够达到这个目的（例如，拉斯布里沙斯的别墅和飞机）就符合公司的利益，因为他们将更有生产力。”斯特恩回忆说。

双向沟通

以罗斯的性格而言，对于斯特恩未能和其他人打成一片相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当在意。"那些时日,公司还是具有浓厚家族企业的气息,罗斯尽可能地让我觉得是家族中的一分子,"斯特恩继续说,"虽然有时与我无关的会议也会请我出席,但在受邀之列仍觉得受宠若惊。那段日子罗斯念兹在兹的就是让人产生优越感——特别是以私人的手段,让他们觉得罗斯少不了他们。"

罗斯典型辅导员的本性依然存在,他希望所有的团员都能高高兴兴的。有时候,访客置身 WCI 仿佛走进时光隧道般惊讶不已——平日正经八百经营这家美国首屈一指大公司的主管们,在这里似乎退化到年轻荒唐的时代。罗斯一向对于恶作剧乐此不疲,而他的同事则彻彻底底地与他胡闹成一片,毫无主客之分。有一次,金梅尔和罗斯打赌输了,于是从丛林住所牵了一只老虎到 WCI 总部,将 10 张百元大钞挂在老虎脖子上,让它闯入罗斯的办公室。据说罗斯吓得跳到桌上。史密斯回忆说,当他进入公司几天后,罗斯便在他的办公室门口探头探脑,罗杰·史密斯不久就知道这是他特有的问候语:"你玩得开心吗?"史密斯到职五周年纪念会时,收到罗斯寄来的一张贺卡——乍看之下会误以为是忙碌的执行总裁秘书所寄的,但是他在贺卡底端看到了熟悉、充满稚气、潦草的字迹:"你现在还开心吗?"

罗斯费尽心思和公司低阶层的职员打成一片。罗伯特·费利达(Robert Frieda)于 1970 年进入华纳兄弟公司担任收发室的助理,他回忆第一次见到罗斯是在 1973 年戛纳电影节(Cannes film festival)。当时华纳兄弟的一部电影准备不及无法准时上映,所以指派费利达送影带到戛纳。"罗斯在餐厅招待华纳员工晚宴,他要求不要与高级主管同桌,而要与'部队'在一起——当然他不会使用'部队'这种字眼。而我是个小卒,便坐在罗斯的旁边。"

"我们整晚谈论的主题都围绕有线电视,当时有线电视主要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是用以改善收视状况。但他谈论着双向式有线电视时还谈到雇用了戈德马克博士——我听得晕头转向。我的意思是，我们经营的是电影业，连电视广告也没拍过。回来以后我对人说：'我想他谈得有点文不对题——电影谈都没谈，净谈些所谓的有线电视这玩意。'"

"他从没有以高高在上的态度对我讲话，"费利达接着说，"他仿佛牵引我的思绪和他进行双向沟通。从此以后，他总是说，如果我到纽约，务必到他的办公室坐坐。"

罗斯竭尽所能，巨细靡遗地替员工建造一个温馨、安全与环境优越的家——甜蜜得像个安乐窝——甚少员工舍得离职。金尼的服务业已经不复存在了，但是他的精神——"我能为你效劳吗？"——罗斯依然奉行不渝。罗斯的高级经理人生活上总是称心如意。他们当中许多人都有专用轿车、直升机和私人喷气式客机。罗斯本人除了协和式客机，几乎从不搭乘商用客机。在当时能源短缺的纽约市里，没分配到加长大轿车的人，他们的座车也绝对随时都加满了油，不需和别人一样大排长龙等着加油。位于 WCI 总部后门对街的"服务二十一"餐厅，几乎成了公司的员工福利社。据一位在 WCI 会计部门工作多年的员工表示："他们从来不核对费用的支出项目。真是漫无节制！"

谈起薪资、津贴和一些千奇百怪的福利措施，WCI 可说是一应俱全，称得上真正的全能服务公司。罗斯指派他的私人财务助理韦斯，替 WCI 的高级主管设计一套避税的方法。罗斯的一位律师兼好友阿瑟·埃米尔(Arthur Emil)说道："我记得罗斯对我说，留住经理人的方法就是协助他们争取税赋优惠。因为如果一位经理的收入是 10 万元而免税的话，那他就相当于有 20 万元的收入。"

奥迪德·阿布迪是一位相当精明的税务专家，他先后负责金

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尼和 WCI 的会计业务，他还协助韦斯设计避税方案，同时也为罗斯和其他 WCI 的经理人安排合适的投资渠道。公司投资的种类五花八门，许多合资企业和 WCI 的业务性质完全扯不上关系（对于一家大型上市公司而言这种情形十分罕见）。有时候，也会投资于罗斯其他经理人个人参与的一些事业，颇有利益输送之嫌。

最明显的例子，就是引发社会大众议论纷纷的"CI 基金"和"FI 基金"，也就是所谓"加州白痴（California Idiots）基金"与"浑蛋白痴（Fucking Idiots）基金"。这两个投资合伙公司的基本原则完全相同：WCI 以总合伙人的身份投资数百万美元，而罗斯和其他经理人则以有限合伙人的身份出资数万美元；在基金的报酬率达到 5.5%以前，所有收益归 WCI 所有，超过的部分，罗斯和其他经理人享有约 90%的权益。一旦合伙公司呈现亏损状态，罗斯和其他合伙人须率先承担任风险，直到他们当初挹注的资金全数泡汤为止。至于其他的损失部分，则由 WCI 负责吸纳。

所以，当公司呈现亏损时，罗斯和他的合伙人将损失初期的投资金额，但一旦产生盈余，他们便可享有巨额的利润：他们对于利润超过 5.5%的部分享有 91%的权益，但资金只占全部资本额的 9%。不消说，公司永远是输家。股东因而对此提起诉讼，抗议"公司的资产被不当地使用与浪费"，缠讼数年之后，WCI 于 1975 年摆平了这场官司，并解散了这两个基金。

假公济私

对罗斯来说，他和公司亲信尚有数种假公济私的花招，比较明显的就像津贴，但有的则经过一番巧思并甚具想像力。无论如何，应用各种手段将公司的财富与同僚共享，对罗斯而言似乎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是天经地义的事。这对他个人没有什么损失，却能营造出皆大欢喜的场面，而这正是他衷心向往的。除此之外，罗斯还习惯送贵重的礼物给员工，不仅在特殊的场合，甚至有时候在连他们都意想不到的奇怪场合。同僚认为他简直就是散财童子。那段时间，公司全体上下似乎没有人想到，这些钱应该是属于全体投资大众的。一位经理人回忆说："罗斯总让我想起他像是个开糖果店的家伙。他非但没有深锁大门拒人于外。反而对我们大声吆喝：各位！巧克力免费大请客！"

这些福利在 WCI 公司内部大都已经制度化，虽然不至于使人上瘾，却也深得人心。不过，使 WCI 的员工能够和罗斯紧密结合在一起的另一股力量，可能就是罗斯个人的作风。1972 年，华纳重奏唱片公司的总裁乔·史密斯被挖走担任"首都唱片公司"(Capital Records)全球的总监，当时他的合约还有 4 年才期满。他要求和罗斯解约，但却铩羽而归。两年后，华纳重奏公司经营得有声有色，但乔·史密斯个人却陷于财务过度扩张的危机之中。

乔·史密斯的灾难起于他以 WCI 的股票抵押借贷，而股价在一年多的时间，从每股 50 美元一路滑落到只剩 6 元。其他的经理人的财富大都和股价息息相关，他们也同样饱受股价滑落的威胁，罗斯对此深表同情，并愿意以某种方式为他们提供融资。例如，戴维·加芬于 1972 年将避难所唱片公司卖给罗斯，换得现金 200 万美元以及价值 500 万的股票，当时股价每股为 45 元，而交易完成后的 6 个月，股价狂滑到 8 元。加芬为此寝食难安，罗斯因此和他重新谈判签订新约：加芬继续经营合并后的"艾克屈避难所公司"，而罗斯在往后 5 年中将每年对加芬当年取得的股价和当时股价的价差补贴五分之一。因此，在最坏的状况下，加芬也能在 5 年后取得交易当年的股票总值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乔·史密斯打电话给罗斯说："我的事业经营得有声有色，但个人却濒临破产。"罗斯说他 10 天内会到洛杉矶，并要乔·史密斯把所有的财务资料准备齐全。罗斯来了以后将这些资料过目一遍。他见到乔·史密斯的负债是 X 元，立刻说："我会给你两倍数目作为红利。然后再给你加薪。""我准备设计一套新的分红制度，所以你，奥斯丁和厄特冈都将有 7 位数的收入。此外，我再低价卖些股票给你。"

"他要求我延长合约一年半作为回报，别无他求。他在我的生死关头，就是这样拉了我一把。"

就像乔·史密斯的状况一样，通常罗斯都是以慷公司之慨，帮助他人，但也非全然如此。特别是当他的影响范围逐渐扩大之际，罗斯成为许多人最后的指望，典型的活菩萨——越来越多的人认为面临困境时，只要罗斯出马必能化险为夷。1976 年，华纳兄弟公司经销部门的主管特里·塞默尔(Terry Semel)和一位法国女友前往蒙特罗观看奥运会。当他们准备返回美国时，她因为护照过期而被留置在边境。"你会想到找谁?"塞默尔语调夸张地问道，"当然是罗斯。"经过两天的精心策划，过程牵涉到私人飞机、一艘船、一名加拿大法官、一名华盛顿的说客和一名移民局官员和其他人等，情节精彩，过程曲折——塞默尔和他的女友分别秘密地安全返回美国。

玩弄权势

解决塞默尔困境的方式，正是罗斯的拿手本领。他一向醉心于权力的运作。这就是为什么他老喜欢引用洛克菲勒那句耐人寻味的话："明天还确定吗?"或许最令他感到欣慰的是，如今他也已经有资格玩弄权势于股掌之中，不仅用之于事业，同时也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能替人排忧解难。当然，他这么做不仅个人获得极大的快慰，同时也博得众人对他有如泉涌般的感激和忠心，这些人死心塌地认为罗斯是他们永远的靠山。后来成为华纳兄弟公司影剧广告与宣传部门主管的弗莱曼道出了同事们的心声，他说："罗斯的处事风格已经深入人心。其他公司的职员，工作时战战兢兢。但在这里你永远不必提心吊胆，因为从来不会有人被惩罚出局。似乎讨好你比任何事都来得重要。过去这几年来，曾有不少公司向我挖墙角。但我总闪过一个念头：'我怎么向罗斯交待？'"

罗斯善解人意、待人诚恳、又能仗义疏财，颇具理想父亲的个性，至于这是否是他为收买人而自己缺乏信心才导致他以夸张的慷慨，来博得他人的好感与认同我们不得而知。尽管真相如何不得而知，但过去这几年慷慨大方已成了他的代名词——似乎成了他的天性——而且成效卓著，他强烈的虚荣心与个人的经营策略配合得天衣无缝，令人叹为观止。由于 WCI 内部有股坚若磐石的向心力，所以当时娱乐界普遍流行且具杀伤力的改组风气，并未波及罗斯的公司。但事实上，他别具用心。罗斯相信与他人分享公司的财富，就永远不必与他人分享权力。事实上，他所规划的制度，在某些方面倒像是对建立制度而不是公司组织，而过去几年，罗斯即是利用他在各个"封地"所精心培养的忠诚度，当作抵御其他挑战者的武器。

罗斯甚至也不愿意和忠心耿耿的副手分享权力，这点是科恩最初所不能了解的。科恩当时是执行副总裁，也是公司里仅次于罗斯的第二把交椅，威廉·弗兰克尔于 1972 年过世后，他便积极游说，希望取得总裁的头衔。罗斯一口回绝，但提议设立"联合总裁办公室"让科恩和阿什利分享权利。但科恩力陈阿什利在制片厂有自己的职务，他有权独自享有这个头衔。

科恩回忆说，经过数月的讨论，罗斯在一个星期五的傍晚告

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诉他："我想你是对的，就让你当总裁。但到了星期一他又说已改变初衷。"科恩终于恍然大悟，罗斯绝对无法容忍第二号人物的存在，于是他开始考虑去留问题。

然而，对于科恩的离去，罗斯却另有一套说法。罗斯说，科恩阴谋联合罗哈廷和阿什利窃夺他的职位，由于阿什利通风报信，他才获悉此事。科恩后来对此加以否认。他说罗哈廷打电话告诉他公司的一位大股东对于公司的管理方式相当不满，而他建议罗哈廷告诉阿什利，但他的底线是绝不发动突击推翻罗斯。科恩补充说，他和罗斯两人从未讨论此事。

但以下由罗斯口中说出来的故事，却成为华纳掌故的一部分，科恩变成不忠不义的化身。罗斯说他发现科恩意图不轨后不久，有一次和海湾西方公司的董事长兼执行总裁查尔斯·布卢多恩(Charles Bluhdorn)闲谈时，他说了一句话："你抢走我手下任何一个人，我不会和你斤斤计较。但我惟一不能没有的，就是科恩。"不消多时，布卢多恩就提供科恩经营麦迪逊花园广场的职位，科恩欣然接受。

科恩走后，公司内部再也没有人觊觎第二把交椅的职位了。罗斯喜欢选派果断的人才担任事业部门的主管，并赋予他们绝对的自主权，但在总公司他又有另一套择人的标准。他的周遭都是能干的干部，但没有人可以视为他的接班人，他维持一种仁慈的独裁政权。虽然罗斯和同事一起出席马拉松式的会议讨论，面对许多千头万绪的问题时，听任大家各抒己见，畅所欲言——但本质上仍属独裁政权。公司的财务长萨尔诺夫一向口直心快，似乎无法掌握罗斯的作风。有回一群人经过一番唇枪舌战之后，他向大家提议"投票表决"。罗斯脸上露出一付慈祥的笑容，却斩钉截铁地回绝："你以为这是什么——民主吗?"

在一片喧嚷声中，渐渐浮现一个不满的声音。罗森索看不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惯罗斯的好大喜功,不过他不是基于维护股东的利益才仇视这种奢侈浮华的作风,真正的原因是他虽然仍是副总裁,但他权力所在的葬仪业已经转售他人,再者,他与罗斯的翁婿关系也逐渐松动。罗森索对于罗斯60年代以来对卡罗尔的疏离冷漠难以释怀。他归咎于罗斯的事业心太重,有一回他们通宵达旦磋商一笔交易,在此之前罗斯已经不眠不休工作几天,一旦谈妥,罗斯又准备讨论下一个议题,罗森索按耐不住而重捶会议桌,吼着:“够了!”但如何才能使罗斯多花点心思在家里,他也无能为力。

情随事迁

此外,罗斯在他岳父的眼中是个不折不扣的调情圣手。卡罗尔发现他于60年代和金尼全国服务公司的秘书有染(据说,罗斯为她在皇后区买了栋房子和一辆敞篷的跑车),夫妻两人为此分居一段时日。但罗斯结束这段婚外情后,两人即言归于好,并从帝国大厦搬迁到15街950号富丽堂皇的寓所——一幢有巍峨入口的豪邸。

他们在新居的第三楼布置一间视听室,罗斯幼年在布鲁克林廉价戏院看的电影以及1950年他们新婚燕尔时一起看的电影,此刻成了他们共同生活的重心。卡罗尔一向很喜欢《金玉盟》(An Affair to Remember),罗斯也喜欢这部片子,同时还有《枪声》(Gunga Din),《三十四街的奇迹》(Miracle on 34th street),《莫霍克族鼓声》(Drums Along the Mohawk)和《四羽毛》(Four Featers),《罗斯柴德之屋》(House of Rothschild)等等。但其中最令他钟爱的是《美妙生活》(It's a wonderful life)。罗斯也经常带着儿子马克一起欣赏约翰·韦恩(John Wayne)的片子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽然罗斯刻意地改变自己，但他和妻子之间的鸿沟却日益扩大。卡罗尔不像罗斯那样野心勃勃，她不在乎累积千万的财富。并不是对于奢侈的享受无动于衷（她喜欢那栋新居），因为对她而言，这种生活不是绝对必要的。她并未被豪华轿车和私人飞机所迷惑，她也排斥和好莱坞的明星交往。金尼收购华纳后，在《风宫劫美录》(Camelot)的布景片厂里举行庆功宴，仿佛置身在如梦似幻的环境里，当时弗兰克·西纳特拉充当她的同伴，她却紧张得食不下咽（西纳特拉整晚都心不在焉地叫她"亲爱的"，她认为她一定是忘了她的名字）。她无意与这些人建立友谊。在 70 年代，WCI 宣传人员建议她到剧场餐厅用午餐，以便让更多的人认识她，但是她并未接受。

她真正要的是像她父母亲给她的一个温馨舒适的家，这也是她与罗斯婚前勾勒出的美景，有时候她会追究到底是什么原因造成罗斯婚前婚后判若两人。这个她依然深爱的人，竟变得如此争名逐利。他们出现在公众场所时，她在他的身旁显得微不足道，完全被他迷人的风采所遮掩，以至于人们几乎忘了她的存在。

相反的，罗斯从不眷恋往事。他的天性不是回顾过去，而是不停地向前冲刺，而现在比起以前，有更广阔的世界等待他去征服。虽然他并未刻意割舍昔日情谊，但当他终止金尼事业时，已形同和旧友划清界线。里奇海默、赫克勒、莱曼、西尔弗斯坦等人都曾是他最好的朋友，但对罗斯而言，他们也是他极欲摆脱的对象。这些人相继离去，不久后，像蒂施和舍曼这帮好友也纷纷离他而去。

罗斯对影星有种影迷般的痴狂。他们对他索求无度，但罗斯却极力讨好他们。而他们所受到的礼遇和 20 年前罗斯对罗森索家族的殷勤是如出一辙的，只不过程度有别而已。罗斯可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以振振有词地说，这是生意上的需要，但是他的天性——奉承、巴结、追求胜利，却依然如故。

1970年，华纳兄弟公司的总裁加利一度和芭芭拉·史翠珊(Barbar Streisand)交往。虽然罗斯羞于启齿，但加利和阿什利都知道罗斯想见史翠珊一面，所以趁着罗斯一次到洛杉矶的行程中，阿什利安排一次小型的晚宴邀请史翠珊、加利和罗斯参加。据一位在场人士表示，当晚史翠珊喋喋不休地抱怨她刚在纽约买了一幢房子，后来才发现还得装修屋顶和增添一套暖气设备。她觉得很烦，打算把它卖了，不想让这个房子成为自己的负担，打乱了自己的生活。

“你想卖多少钱?”据说罗斯这样问道。

“45万元。”史翠珊答道。

“我买了。”听说这句话罗斯重复了两次。

这回他也是以公款购买。一个月左右，他即转手卖出并小赚一笔。然而，如果亏钱的话，董事会追问下来，他也一定会理直气壮地辩称，此举是为了培养有天分的影星。但这显然是他事后的托词，事实上，这种作风完全是他自然的反应，个性使然——像指纹一样无法抹灭。几年后，根据史翠珊回顾他与罗斯这段深厚的友谊时，曾对一位也是罗斯的朋友说，罗斯的礼貌十分周到，而且从不间断。她和朋友都一致认为，每年圣诞节所收到的最贵重的礼物，一定不是来自情人，而是罗斯。

1971年末，正当罗斯积极拓展新事业之际，他找到了一位志同道合的伙伴。杰·埃米特(Jay Emitt)是“全国杂志出版社”(National Periodical Publications)董事长杰克·利博维茨(Jack Liebowitz)的外甥，当时埃米特是一家行销公司LCA(Licensing Corporation of America)的总裁。“全国杂志出版社”在1967年被金尼收购以前买下了LCA，所以包括埃米特在内的LCA也就顺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理成章地成为收购的一部分。他和罗斯两人，除了偶尔开开玩笑外，平时甚少往来，直到1971年末埃米特有一次出现在公司的预算会议上。

精于数字

罗斯一向热衷参与这种每月例行性的会议，他对每个部门都了若指掌，在一大堆数据中，他常能一眼看穿问题的所在，许多同事对他这方面的本事佩服得五体投地。埃米特在会中针对LCA下一年度计划提出预算金额，但他强调这些只是臆测数字而已。因为他无法预知可能完成哪些交易。

罗斯则指出电影部门也很难编列预算，但他们却做得很好。然后公司那位精明、固执的财务长萨尔诺夫开始问些比较尖锐刁钻的问题。埃米特摆了个姿势，以略带幽默的口吻说，如果他知道出售公司要回答这些问题的话，那打死也不干。罗斯哈哈大笑。埃米特在他的报告中，有时刻意调侃在座的经理人，插科打诨，以生动活泼的方式完成简报——完全不用数字。

罗斯对此却不以为意，因为他也沉浸在欢乐的气氛之中。埃米特充满活力生气，他的谈吐幽默风趣，笑话题材比罗斯更多，反应更恰当，他一定能够为高级主管办公室注入一股活力。会后，罗斯将他拉到一旁说："你得搬上来和我们一块儿工作。"埃米特升任副总裁，他的办公室就在罗斯的对面。

他们两人从此成了焦孟不离，公司同仁总是戏称他们"屁股黏在一起"，或"像是微扣黏胶带(Velcor)"。埃米特虽然比不上罗斯才华洋溢，但在许多地方两人都有相似之处。两人对财富的追求，都是多多益善；两人与影星过往甚密，他们对于西纳特拉的迷恋难分轩轾；两人对女性都深具吸引力；他们没有什么内

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

涵，也从不反躬自省，而且喜新厌旧，他们的生活充满了动力和不可避免的游戏；他们最喜欢玩西洋双陆棋，无论午餐时间、在办公室、公司飞机上或在旅馆里，他们都玩得不亦乐乎；埃米特也和罗斯一样酷爱足球，如今他也参加早在金尼时代已行之有年的每周的共同赌金(Betting pool)(向赛马庄家下注)。

这两个人都需要外部的刺激(排解寂寞，保持活力)，在社交圈中都能如鱼得水——难以想像没有宴会了。罗斯婚后，每次度假都由家人亲信伴随，现在则少不了埃米特。如果埃米特无法随同前往，罗斯就会显得意兴阑珊。尽管罗斯长袖善舞，但在某些场合(尤其与好莱坞影星在一起时)总显得有点害羞。但埃米特带领他走出封闭的自我，让他觉得自己就是自己，埃米特从不知害羞为何物。

他们两人早年的生活背景十分雷同。埃米特在布朗克斯(Bronx)长大，他的父亲日夜奔波维持生计，而他的母亲掌握家中大权，她很美丽，对她的独子深以为骄傲。在埃米特十几岁时父亲就已过世。19 岁那年认识当年 20 岁的妻子玛莎(Martha)，她记得当时埃米特仪表出众，谈吐风趣，非常外向。她说当她一见到埃米特，就深深地爱上她。

埃米特表面上大出风头、左右逢源，其实是为隐藏一份缺陷的不安全感。这缺陷惟一的征兆是(在玛莎的眼中)他有严重脸部痉挛的毛病，虽然症状会随时间而减轻，但却无法痊愈。他们见面几个月后随即结婚，当时她信以为(因为埃米特这样告诉她)埃米特 24 岁(其实是 19 岁)；他是基督徒(其实是犹太教徒)；他是大学毕业生(并非如此)；他在长岛长颈(Great Neck)的别墅长大。他还带她开车经过那幢别墅，他说他们不能进去，因为那时他和他的母亲闹翻了(事实上那是他舅舅李伯威兹的寓所)。玛莎有了 7 个月的身孕时，才发现这些事实的真相。她想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

离开埃米特重回父母的身边，但她那身为长老教会牧师的父亲劝她要宽恕他。

出口成章

罗斯对于自己的过去并未扯下如此的漫天大谎言，但有几年他总是加油添醋甚至无中生有，为自己制造点传奇的色彩。他自称曾在克利夫兰布朗队打球的说法，似乎一开始就是个谎言。一位和他在二十几岁即结识的朋友斯坦利·费尔德曼(Stanley Feldman)曾说过："那不过是一种幻想，他开玩笑的。"另一位罗斯70年代结交的朋友路易斯·马克斯(Louis Marx)更坦率地说，每次罗斯开始吹嘘他在布朗队的风光时，他知道这全是闹着玩的。然而，在此之前马克斯只能算是个例外，大多数的人一听到罗斯的这些故事——包括他的妻子和WCI数十位同事却都相信确有其事。

事实上，在70年代初期，这些都已成为罗斯自传的一部分。《纽约时报》(New York Times)在1972年8月13日介绍他的专访中，形容他为"身长六英尺之纽约巨汉，露出左手臂上的金属片证明他是克利夫兰布朗队的前锋，经历短暂的足球生涯后光荣退役。如今，他这么说，那是幸运的骨折"。每当埃米特提到罗斯在布朗队打球的事迹时——例如在好莱坞片厂面对大批群众谈话，罗斯总是装出一副谦虚、默认的样子。

在罗斯杜撰的故事中，或多或少都会掺杂些真实性。他的确因踢足球摔断手臂而装上金属片，但是那是在史密斯学院，而不是在布朗队发生的。往后几年，每次他向新闻界描述他早年生活时，总是夸大其词，他说成长的那段岁月里，家境贫寒，而他的母亲又是讲究品味的人，所以即使晚餐只有一条面包，她也会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在餐桌上放置洗手碗，实情是只有访客来时，她才摆置洗手碗；他们有时的确只吃麦片粥，但从不曾只以一条面包填腹；他说曾得过哥伦比亚中学的足球奖学金，没错，他是领有奖学金，但哥伦比亚这所小型的私立学院从来没有足球奖学金。

在《纽约时报》同一篇专访中，罗斯表示当初把租车业和停车业合并经营的构想是他决定的，他也一直这样告诉别人。故事开场白千篇一律：他和西尔弗斯坦沿着第三街开车到一家小停车场，他突然灵机一动，为什么不找规模最大的停车业者来合作呢？所以他立刻在一间电话亭前停下来，翻开电话簿，查查广告页，数数看哪家停车业者的场地最多，随后便打电话给金尼。"我找到一个家伙后开始畅谈我的构想，"罗斯说，"然后他把我转接给别人，再介绍给另一个人，最后终于找到凯撒·金梅尔。这样也不错，因为我已经练习了三次，所以我能脱口而出……。"

这其中并没有特别戏剧化的情节，只不过对于原本平淡无奇的事情增加一些传奇的色彩——而且完全是捏造的。当初是西尔弗斯坦为了拓展租车业务才想到和停车业结合，也是他打电话给凯撒·金梅尔安排时间会面。罗斯是跟随他一同前往，以后才由罗斯接手的。

罗斯杜撰的这些故事，并不是为了将别人的功劳据为己有——罗斯本身就有推陈出新的想法，而且大部分的情形，这些功劳也是属于他的。他担心自己的过去太乏善可陈，所以东一笔西一笔为自己添加许多色彩。当他开始周旋在名流社会之后，似乎越来越需要虚伪的矫饰。

埃米特在 70 年代和罗斯建立起亲密的情谊，这时他已不像 19 岁时对玛莎那样信口雌黄，但是"夸张"仍是他的看家本领。对于这点，他和罗斯两人可是气味相投。两人都认为（如果是肺腑之言）在任何场合说一则精彩动人的故事，远比枯燥乏味的事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实来得重要。有时候,如果玛莎提起埃米特早年的谎言时,他总是笑着:"喔!那是我们第一次练习欺骗时,所编织的纠结不清的网!"他和罗斯偶尔也会逾越分寸。罗斯的基本原则是:"上帝要毁灭一个人,必先使他疯狂。"每当埃米特因某事而火冒三丈时,他总是以此话劝他冷静。

这对生死之交在70年代携手共创未来。他们共同参与社交应酬,周旋于商场之中——更重要的是他们配合得天衣无缝。

埃米特在办公室里是罗斯的亲信,每天都在罗斯的办公室待上几个小时。电影事业部直接向埃米特负责报告,但他只是偶尔过问。他的职责宛如是罗斯管理的延伸:罗斯不想处理的细节、组织和人事,全都由埃米特代劳。他是公认称职的中介:对罗斯有事相求的员工,通常会先求见埃米特,他总是指点他们最佳的处理方式或是亲自代为说项。公司里的高级主管若想要使用公司飞机,也得经过埃米特。据说有次一名主管表示使用飞机是为了参加商业会议,埃米特严厉质问后表示:抱歉,这架飞机只专供娱乐之用。他也树敌不少,有人批评他不过是个跳梁小丑,但对他推崇备至的人则表示,埃米特的地位和罗斯一样都是无可取代的。

"如果单凭他的外在表现,可能认为埃米特无足轻重,"杰生·伯曼(Jason Berman)在70年代在WCI负责政府部门事务,他认为,"埃米特的贡献,就是(以一股无形的力量)把WCI这个庞杂的公司治理得上轨道。众多部门各行其事,罗斯原本甚为其苦恼,结果竟然运作顺利。以前这些各色各样的事情一直困扰着罗斯,现在不但顺利解决,而且皆大欢喜。埃米特像强力胶一样,把所有事情结合在罗斯的控制下。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

婚外情

"此外,他更赋予'欢乐'这个字眼一个全新的定义,"伯曼说。

走出办公室,埃米特依然扮演同样的角色。他一手包办罗斯身旁的琐事,处理罗斯不愿处理的事——让罗斯永远笑口常开。当罗斯和卡罗尔仍维持婚姻关系之际,还在洛杉矶邂逅一名叫卡西·米奇儿(Cathy Mitchell)的女人。两人因而发展出长达一年多的婚外情。罗斯每次都由埃米特随同,前往拉斯维加斯和她幽会。罗斯每次住在凯撒宫弗兰克·西纳特拉的专属套房(配有钢琴),他出手阔绰,200美元的小费让他在门房和服务生间广受欢迎。有时他们也一道前往拉斯布里沙斯。同行的人马,往往是埃米特和他临时勾搭上的女人,罗斯和卡西,有时候,卡西的母亲也凑上一脚。罗斯一如往昔馈赠卡西贵重的礼物,据说他也为卡西(和她的母亲)支付整形手术的费用。在一次拉斯布里沙斯的出游,那名整形医生和他的女友也一同参加。

埃米特和WCI其他见过卡西的高级主管都认为,她不过是个厚颜无耻的淘金女郎,他们在1974年终于劝罗斯了却这段婚外情。卡罗尔当时刚和他分手,而这也是最后一次了(卡罗尔主动提出离婚要求,其实罗斯的所作所为也让她别无选择)。罗斯立刻又追求一名美艳动人的金发女郎考特尼·塞尔(Courtney Sale)——她是刚到纽约的得克萨斯州人,在一家艺术画廊上班,并且是一家高级俱乐部的常客。罗斯请埃米特邀请考特尼前往拉斯维加斯会面,并向她表明罗斯的女友虽然到时也会到场(当然,那时罗斯还无法阻止卡西前往),但她早已是明日黄花了。考特尼欣然前往。当时卡西住在罗斯的房间,而考特尼(穿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

着睡袍)睡在埃米特的房间。那个周末之后,罗斯交给埃米特一万元现金,请他转交给卡西,正式结束这段感情。

当时罗斯已经和卡罗尔正式分居,再也不必偷偷摸摸地幽会,他们于是有了全新的组合。通常埃米特带着妻子玛莎,罗森则带着妻子卢一同前往旅游。罗森曾在多家经纪公司担任职务,并且和阿瑟·卡特(Arthur Carter)合作,卡特是一名精明能干的财务投机专家,他是一家联合经纪公司的创办人之一,后来还成立阿瑟·卡特集团(Arthur Carter Group)。罗斯经由罗森的关系得以低价收购该集团大量的股票,两人还同时成为该公司董事会的一员。虽然罗森那些年名义上是替卡特工作,但据亲近罗斯的人表示,罗森主要还是奉罗斯之命行事。此时罗森在布里斯班·帕特纳斯(Brisbane Partners)事务所担任交易经纪人。他们每月从 WCI 固定领取 15000 元的顾问费,其他的交易费用另计(例如,1976 年的交易他们得到 100 万元的报酬)。

虽然罗森的收入颇丰,他在公园街有幢豪华的寓所,在乡间也有一幢华丽的邸宅,但生活却入不敷出。他的说法是:"这种生活方式很重要,干我们这行的必须看起来像个赢家。"在他的能力范围之内,尽量模仿罗斯的生活格调,也是很重要的一点。从一开始——而且与日俱增——罗森就有强烈的罗斯情结:他希望成为第二个罗斯,并拥有他所有的一切,罗森甚至为长子取名为罗斯。

这三对夫妇在行程中彼此的心理可不单纯。罗森对于维护他与罗斯之间的关系非常在意,并视其他人为侵略者(甚至包含罗斯分居之前的卡罗尔),他对于埃米特的出现一定感到惶恐不安。而埃米特有时候对于罗森和罗斯之间亲密的交情,也觉得不是滋味。然而,他们尚不致于公然翻脸,只在一些小地方产生矛盾。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与他们随行的妻子或许缓和了两者的紧张关系。玛莎60年代曾经精神崩溃，后来被诊断为躁郁症，她的丈夫是她惟一的支柱，在这段艰苦的岁月，埃米特虽算不上坚贞不移，却也仍全心全意地照顾她，她的症状因而大有起色。埃米特总喜欢人前人后地说："玛莎是个没有大脑的女人。"事实上，他对玛莎感到骄傲，认为她的谈吐不俗，博学多才，连他都自叹弗如。玛莎曾将自己崩溃的经过写成一本自传式的小说（由华纳图书出版），并成为一位治疗师。

卢看起来像是小说中的人物，（有一期《大街杂志》刊登她和罗森站在他们豪华寓所前拍摄的一帧照片，并形容他们是最新的黄金拍档。）体弱多病而且多愁善感。罗森对她像孩子般的呵护备至。罗森虽然平日自命不凡，盛气凌人，但私底下却饱受恶疾缠身之苦，许多人揣测可能是精神类的疾病。他们两人彼此照应，相互扶持，卢甚至觉得他们一体共生，谁也没有办法单独生存。

风流韵事

1975年11月，和罗森同在一家小公司担任董事的美国前驻瑞士大使威廉·范登·霍伊维尔（William Vanden Heuvel）建议罗斯应该和他的朋友阿曼达·伯登（Amanda Burden）见见面。阿曼达是社会名流芭芭拉·佩利（Barbara Paley）的女儿。罗森认为霍伊维尔的提议不错，但同时言明罗斯不喜欢跟素昧平生的女人约会。所以他们决定在"服务二十一"餐馆共进晚餐，然后由霍伊维尔引见阿曼达给罗斯。

罗斯初次见到阿曼达，仿佛置身在他最喜欢的罗曼蒂克的老片情节中，阿曼达清新脱俗，完全不同于他以前交往的女人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

次周，他们两人便和马克斯一家人前往佛罗里达州的寓所欢度感恩节(马克斯和阿曼达十分熟稔，因为她以前的男友是马克斯的好友)。自此以后，罗斯即搬进她位于葛瑞斯广场10号的公寓同居。阿曼达育有两子，弗洛贝尔(Flo - Belle)和卡特(Carter)，卡特在父母离异之后变得十分脆弱敏感。罗斯对付小孩很有一套，虽然没什么时间陪自己的孩子，但他立刻与卡特打成一片。对阿曼达而言，她一直承受着无比的压力——需要照顾小孩，还得完成萨拉·劳伦斯(Sarah Lawrence)的学位，并努力抚平感情破裂带来的创痛。而罗斯事业有成、体贴入微又对她深情款款，自然就成为她安全的避风港。

阿曼达对于罗斯另有女朋友考特尼一事毫不知情，考特尼当时完全生活在罗斯的庇荫下，甚至还在WCI上班。罗斯安排她在"丛林住所"的行销宣传部门工作，由于她的专横霸道，惹得同事对她相当敌视，每当她的意见被拒绝时(例如，超出园内的促销预算时)，她总是要求罗斯插手干预。

罗斯和阿曼达在餐厅初次见面时，刚好考特尼外出度假，当她回来时，发现罗斯已另结新欢，并已同居在一起。显然罗斯这次非得亲自出马传递这个消息不可。据说，有一晚罗斯告诉阿曼达他得外出处理一些事务，回来再为她解释一切。他与考特尼摊牌后的确向阿曼达坦白一切。不久之后，罗斯和阿曼达一同前往拉斯布里沙斯度假，考特尼对此怒不可遏，一路追踪下来，并从旅馆不停打电话给住在亚当别墅的罗斯，据说罗斯拒绝听电话。

另一个与考特尼同仇敌忾的竟然是罗斯的儿子。马克·罗斯当时已13岁，过去一年中，他曾与考特尼及父亲罗斯共同生活，考特尼对他呵护备至。有一天，罗斯突然宣布晚上不去看考特尼而将带他去见另一个人。罗斯带着马克前往他和阿曼达以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

及她的小孩同住的公寓。对马克而言，面对这种场面真是情何以堪：不只因为考特尼被人取而代之，同时他的父亲（他认为与父亲聚少离多）竟然与别人的孩子共同生活。他第一眼见到卡特和弗洛贝尔就恨透了他们——这种感觉并未随着时光的消逝而冲淡，阿曼达对此深表遗憾。为了庆祝两家人第一次相聚，阿曼达在桌上摆了一个巧克力布丁派，马克竟将这派往她的脸上砸去。

后来阿曼达试图分析她迷恋罗斯的原因，她告诉朋友说，她可能是认为罗斯在某些方面与她德高望重的继父、CBS 的创办人佩利有些相似。她怀疑自己是否想扮演她母亲的角色，她曾经幻想和罗斯的结合就像芭比和佩利成为人人称羡的眷侣。（阿曼达自认生命中注定扮演一个与众不同的角色。当她还只是小女孩时就对旁人说她的梦想是成为第一夫人。）不过，她最后发现罗斯与佩利是两种全然不同的人，根本无法混为一谈。

回顾这段感情，阿曼达多少有些不解，但对罗斯而言，理由简单多了。罗斯几年来一直对佩利十分敬畏。80 年代离开 CBS 转而投效罗斯的鲍勃·达利（Bob Dly）如是说，“佩利是罗斯的偶像”，佩利不只建立传播业的王国，同时他以一个犹太人的身份，终能在社交圈和文化界占得一席之地，正是罗斯可望不可及的境界，而阿曼达却可以不费吹灰之力带领他踏入这个世界。事实上，身为芭比·佩利的掌上明珠，她的举手投足、一颦一笑都代表来自世家的典范。当然，吸引他的不只这些，但这些已足以催化罗斯对阿曼达的感情了。如果说罗斯一生都永无止境地向上爬，那么阿曼达·伯登——至少在他个人的生命中——就是他遥望的峰顶。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无往不利

罗斯极力想踏入这个新的社交圈内，但甚至他的死党埃米特对此也是一筹莫展，无能为力。有一天他们前往佩利的家中作客，置身在令人目不暇给的当代艺术收藏品当中，埃米特伫足在一幅 7 英尺长的画作前——毕加索(Picasso)的《牵马的男孩》(Boy Leading Horse)——发表高见："佩利，真有你的。一般人都会因为客厅挂着这么一幅名画的赝品而难为情，但你却……。"罗斯立刻将他拉到一旁，在他身边斥责："你扯得太远了！这位是顶顶有名的佩利！"至于佩利对于阿曼达选择罗斯早已公开地表示不悦。他一向瞧不起罗斯，据佩利的一位老友兼同事回忆说，佩利觉得罗斯不值得阿曼达托付终身。

或许由于佩利对罗斯的观感不佳，使罗斯有自惭形秽的感觉，但他的公众形象依然显得充满自信。事实上，有阿曼达作后盾，罗斯很快就意气风发地打进新的社交界和政治圈。休·凯里(Hugh Carey)于 1974 年竞选纽约州长时，罗斯和阿瑟·克林(Arthur Krin)是募集竞选经费的大将，克林是联盟(United Artists)的领袖，并和肯尼迪总统私交甚笃。经过这次选举，罗斯和凯里结成莫逆之交。1976 年卡特竞选总统时，罗斯决定涉足政治，他再次与克林合作，在纽约的沃尔多特(Waldort Astoria Hotel)旅馆为民主党全国委员会(DNC, Democratic National Commtter)举办了一场募款餐会，总共筹得 100 万元。一位华纳的同僚日后说："当时罗斯自认取得和克林与米高梅的沃瑟曼一样受人敬重的角色——企业的代言人、总统的顾问。"

沃尔多特的募款餐会是 DNC 第一次募得百万元以上的竞选基金，之后罗斯和他的同僚一同受邀前往白宫晋见卡特总统。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当时参与筹募基金的华纳经理伯曼回忆当时的情景，他认为那次餐会足以说明罗斯天生宽宏大量、不好居功的一面。“当向卡特总统介绍罗斯时——他立刻转向我，并对卡特说，这位是我的同事伯曼。他其实不需介绍我，或者他只要说这是帮我提公事包的跟班。但他却说，这次餐会的成功完全得归功于他。”

虽然罗斯在新领域内得心应手，无往不利，但最令他兴奋的莫过于组成宇宙足球队(Cosmos)。罗斯自年轻时就梦想拥有巨人队，并于1970年讨论购买纽约喷气机队(Jets)相关事宜。虽然这些谈判功败垂成，但是厄特冈和他的兄弟内苏希(Nesuhi)在土耳其年轻时代即是疯狂的足球迷，却极力说服罗斯、埃米特和公司的高级主管购买宇宙足球队。1971年他们以总价35000元购买这支球队。但是足球在美国是鲜为人知的运动，而且他们在雷多岛(Randall's Island)的唐宁体育场(Downing Stadium)的比赛平均每场只吸引4700名观众。其后证明该球队果然是个赔钱货(最初每年亏22.5万美元)，罗斯和其他合伙人遂以一元的价格把它卖给WCI。

1975年6月，宇宙足球队一夕之间改头换面。WCI与世界闻名的巴西足球名将贝利(Bele)签下3年450万元的合约，贝利于1974年宣告退休时34岁。继贝利之后又和意大利的奇纳格里亚(Giorgio Chinaglia)和西德的贝肯鲍尔(Franz Bekenbaner)签约，1976年宇宙队由雷多岛迁移到巨人体育场，而观众人数骤升到6万人。

罗斯任命西拉担任宇宙队的经理，西拉就是帮WCI设计新大楼和亚当别墅的建筑师。在他完成那些工程后，罗斯要求西拉加入公司的阵营。西拉对此感到受宠若惊，但却指出建筑师出身的他能做些什么呢？罗斯殷勤地说：“我做的你都能做。”

西拉问道：“什么意思？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗斯答:"看看吧!一步一步来。"

西拉从未幻想有朝一日能取代罗斯的地位。正如他事后描述他们之间的关系:"罗斯喜欢我,是因为我是乖乖牌,从来不会对他造成威胁。"但是他仍决定加入。当时 WCI 的高级主管大多是犹太人,而且来自社会的中下阶层,西拉则是土生土长的古巴人,具有贵族的血统,英语不甚灵光,在当时 WCI 同质性如此高的环境里,他称得上是个例外。但是他具有从容不迫、温文尔雅的迷人个性,罗斯认为他能够为公司增添优雅高尚的气质和外国人的才华。

没有特别的职务需要便延揽西拉,是罗斯过去几年来司空见惯的作法,而且成为他特有的习惯:将欣赏的人先网罗到公司备而不用,等到有适当的机会再让他们一展才华。他网罗的人形形色色,由低层人员(在 70 年代初期,罗斯聘请一位来自洛杉矶的英俊年轻人阿曼·威滕伯格担任他的助理,公司里却没有人知道他的工作性质)到高级主管都有。例如,索尼(Sony)公司的前任执行总裁哈里·沙因(Harrey Schein)于 1977 年加入公司的行列,俨然是以罗斯的接班人员自居。

罗斯和西拉结成忘年之交。当罗斯和卡罗尔的婚姻尚未亮起红灯时,他们两家人经常一同出游。罗斯和阿曼达同居时,他们的关系益加巩固,因为阿曼达和西拉的妻子艾琳(Aline)一见如故,相处融洽。西拉 20 岁时只身移民美国,由于家人都留在古巴,所以把罗斯视为兄长。而罗斯也晓得这位小老弟对他忠心耿耿,这更使西拉在宇宙队有举足轻重的份量。当宇宙队成为炙手可热的队伍时,他就成为罗斯与内苏希和厄特冈兄弟(分别担任球队的董事长和总裁)之间较劲的对象。在随后的争夺战中,罗斯深信西拉绝对值得他的信赖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

宇宙队大球迷

听起来有点不可思议，1976年起罗斯对宇宙队的迷恋远超过公司的其他部门。经过几年的努力才说动贝利签约的宇宙队总教练克利夫·托伊(Clive Toye)就曾说过："宇宙队成了公司最响亮的招牌，名气比华纳兄弟大得多。我记得罗斯曾提起有次在欧洲和多位银行家晤谈时，谈起好莱坞的影星时反应平淡，但一谈起宇宙队，话匣子便全部打开了！"事实上，华纳兄弟的主管阿什利就曾对华纳的同僚说，当罗斯的注意力从电影片和影星的身上移开时，他感到如释重负。

托伊认为罗斯对宇宙队的关注可谓利弊参半。罗斯对球队的支持不遗余力，只要有主场比赛，他一定坐在华纳的包厢里观赏。球队在外地比赛时，他也经常乘坐公司的飞机前往参观。曾经有一次，宇宙队在佛罗里达正准备参加一场比赛，住宿在临近机场的一家旅馆。罗斯因为无意中听到一位球员抱怨机场的噪音让他无法睡眠，罗斯立刻命令球队移往巴尔港(Bal Harbour)的美国风情旅馆，同时指定一位厨师专为球员们料理饮食。

然而，接受罗斯这般热心的代价是换来他的越俎代庖。经常每场比赛快开打时，罗斯、厄特冈兄弟、埃米特和托伊还为了球员位置的调派而争论不休。比赛结束后，托伊还得与罗斯辩论一番(托伊认为他是双重性格)，罗斯甚至为了一位队员无法睡眠而大动肝火，这和他平日宽宏大量，心思缜密的作风简直判若两人。托伊回忆说："他有次打电话叫我去看场球赛的录影带，那场比赛以一球之差败北。由于摄影机角度的关系，所以很难从录影带判断球进了没有。但罗斯激动地发表长篇大论并咆

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哮道:‘抗议比赛结果！这是错的！’但这完全不近情理,我们必须尊重比赛结果。”

一位在英格兰报道足球多年,后来在ABC播报体育的新闻记者保罗·加德纳(Paul Gardner)记得当年曾发生过的一段小插曲:“在一场延长赛中,他们告诉记者们,宇宙队遭裁判修理。他们簇拥我们到华纳的一个多媒体视听室,让我们观看前一场比赛的所有片断,然后竟然由罗斯出面讲解当中的错误！当中提到的都是很肤浅的问题,我记得甚至最简单的问题也能够考倒他。”

“如果需要人讲评,也该是教练的工作,轮不到罗斯。”加德纳继续说,“足球是很特别的运动,它不像橄榄球有厚厚的一本规则可资遵循。足球的规则只有薄薄的一本,而且裁判有相当大自由裁量的尺度。你必须对球赛的细节有全盘的掌握才行。华纳的这群人中,惟一可以和他谈足球的只有内苏希,埃米特次之,而罗斯则是全然不可理喻。”

罗斯可管不了这么多,他硬是要抗议。西拉明白罗斯很难接受失败的事实,但他可以理解罗斯心里的感受:罗斯生命中的每一刻都是永无休止的竞赛——而且非赢不可。为达到目的,罗斯不停地、本能地抓住别人的优缺点,如果必要的话,他总知道如何利用别人最不堪一击的弱点。例如,西拉全心全意地奉献给他的三个小孩,罗斯便对他说,我只要通过你的孩子便能让你服服贴贴。这个方式已成为罗斯的一部分,任何事情他都如法炮制。当然,他也利用这种手段谈判生意,但是无论比赛规模的大小,他都不容许失败。

有一次罗斯、西拉和他们的妻子在华纳的私人客机上玩桥牌,当飞机准备降落时,罗斯和他的搭挡输了！他于是命令驾驶员在机场上空盘旋,让他们再玩一局。如果他在网球比赛输了,

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(他经常输,因为球技不怎么高明。)会不断地要求重新再赛。如果被迫以输球收场,他得花好几个小时才能让心情平静下来。现在拥有宇宙队——他的球队——他更不能容忍失败的事实。

西拉说:"宇宙队 5 年内换了 9 位教练。我们赢得 4 次冠军。我们输球的场次不超过 6 场,但他就是无法承受失败!如果宇宙队射进一球而被判定无效的话,我们得赶紧拉住他——因为他会对执法人员和裁判饱以老拳。他有一句口头禅:'输不起的失败者,必将成为赢家。'"

西拉继续说道,罗斯本人非常迷信。有一个笑话说,有人在座椅上装了安全带,原是为了预防罗斯兴奋过度时从椅子跳起摔出栏杆。结果安上的那天,宇宙队赢了那场球赛,这安全带就成了球队的幸运符。体育场为他保留了这套安全带,每场比赛开始时他一定扣上。他认为西拉一家人也是福星,所以每场比赛总希望他们也能到场。有一次宇宙队在多伦多比赛,罗斯派遣公司的直升机接送西拉远在康涅狄格州住校的女儿。

"他经常不按牌理出牌,"西拉说,"假如我们看中某一选手,我会告诉罗斯由于预算只有 5 万元,所以无法与他签约。他会说:'他想要多少?'如果是 20 万元,他会说:'那就给他呀!'我们的阵容拥有全球最佳的选手。但是每一年他总希望有更多的选手加入,让球队更具可看性。他总是得寸进尺,而且永不停止。"

所有的选手当中,奇诺·吉拉与罗斯的关系最密切。他和宇宙队签约之前在意大利声名狼藉。虽然他在以前踢球的拉齐奥(Lazio)足球俱乐部中仍广受球迷喜爱,但一般认为他已经是用处不大的选手,甚至谣传他与意大利黑手党有牵连。("就在我和他签约的前一周,他的一位好友被射杀身亡。"西拉回忆说。)根据一位同事描述,每当他与奇诺·吉拉在新泽西州李镇临近的餐厅共进晚餐时,总会有两三个家伙,夹克里鼓着把手枪,目不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

转睛地盯着大门。

体育记者加德纳回忆初次采访奇诺·吉拉的情景时表示，当他一到场，奇诺·吉拉即不断暗示他和罗斯是“莫逆之交”，因此加德纳怀疑他们之前早已经认识。不久即证实奇诺·吉拉所言并非凭空杜撰。华纳的高级主管回忆罗斯似乎对奇诺·吉拉的影响力感到不解，经常问他：“奇诺·吉拉，你究竟握有罗斯什么把柄？”奇诺·吉拉加入宇宙队后的续约问题都是与罗斯私下敲定的，而主管宇宙队的执行副总裁西拉看过其他球员的合约，却从来未曾看过奇诺·吉拉的合约。据说，罗斯除了付给奇诺·吉拉薪水外，还给他一大笔股票。

奇诺·吉拉显然懂得利用宇宙队的经营混水摸鱼。西拉记得有一次奇诺·吉拉很不耐烦地对他说：“你真是愚蠢到家。你怎么不会收些回扣呢？和球员签约或是和广告商打交道都有回扣可拿。你可以对艾利斯(Ellesse)服饰公司说，我们的选手可以穿上你们的球衣，但别忘了存 10 万元在我瑞士银行的户头。”

80 年代初期宇宙队即告解散，一般认为奇诺·吉拉是催化球队解散的原因(虽然如此，他还支领 WCI 好几年的薪水)，据传他由于诈骗一群意裔美国人投资意大利的拉齐奥足球俱乐部而逃离美国。但在这件事爆发的前 5 年当中，宇宙队一直是罗斯的最爱，而奇诺·吉拉也一直是他的心腹。WCI 每年在球队的损失约 500 万元，但正如一位主管说的，这笔账从未对外揭露，因为罗斯和他的同僚都认为“不超过 1000 万元的损失都无关紧要”。有一次罗斯在股东会上被问道公司是否真的在宇宙队上有巨额的亏损时，他轻描淡写地回答：“或许每股损失两分钱。”

对罗斯而言，为实现这些梦想所付出的代价微不足道(以公司的财力而言)。当他和同样也是宇宙队忠实球迷的阿曼达一起坐在巨人队运动场的包厢时，他很明白地感觉到，此刻他的成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就已经远远地超越当年他和朋友赫克勒年轻时共同编织的梦想。1977年,运动场挤满了78000名观众——包括亨利·基辛格(Henry Kissinger)、比约恩·博格(Bjorn Borg)、米克·贾格尔(Mick Jagger)——比赛后他们总在球员休息室和球员打成一片。其中一位当事人回忆说:"奇诺·吉拉如果在场中射门得分——会立即跑到球场中央线向罗斯挥舞致意,就像古代行君臣礼一般。"

好大喜功

罗斯和阿曼达过着俨然帝王般的生活,并带着几许梦幻的色彩。这对佳人曾于1976年由埃米特夫妇和罗森夫妇随同前往拉斯布里沙斯欢度圣诞节时,动用两架公司的飞机——一架载人,一架载礼物。有一次他们前往洛杉矶,罗斯陪同这三位妇人前往罗迪欧大道(Rodeo Drive)上一家著名的流行服饰店。罗斯和经理谈了几句话后,商店立刻停止对其他客人营业。

其中的一位女士说,她觉得仿佛童年的梦想成真,在玩具店里随心所欲地挑选东西。当她们一件又一件地试穿衣服时,罗斯适时展露早年在服饰业的专业眼光,自信地指点她们,适合哪种造型,又该搭配哪种颜色。送到他面前的账单据说超过三万元。

离开服饰店时,他们一共搭乘两部豪华轿车,其中一辆塞满他们购买的物品。他们驱车投宿一家可以俯看太平洋的旅馆,当晚仍然意犹未尽,罗斯举办一场服装展示,这些女人兴高采烈地共同参与,她们沿着回旋梯摇曳生姿地博得男人的掌声。卢无疑是当晚服装展示公认的焦点,她穿着一袭衣长及地、蓝绿色的服装,显得风情万种,而那套衣服正是罗斯以独道的眼光挑选的。阿曼达似乎感受到威胁,卢显然夺去了她的风采,使她不得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不看紧罗斯。

罗斯在他的生命舞台筹划过比这更盛大的场面，如果没有这些精心设计的场面，他似乎就会笼罩在无能的恐惧中。他时常谈起在克利夫兰布朗队的事迹，所以阿曼达两个孩子的卧室到处都是布朗队的纪念品。虽然阿曼达、埃米特和罗森这群人从未怀疑他在布朗队打过球，但彼此之间却偶尔（当然不会当着罗斯的面）批评他的好大喜功。有时候罗斯对某件事吹嘘得特别离谱时，阿曼达和玛莎会眼睛鼓得大大的，彼此交换眼神。有一次，她们听到罗斯大言不惭地对某人介绍一本书，并极力推荐那是他读过最值得一看的一本书。之后，他们经常拿这件事开玩笑，因为大家都知道他是从来不读书的（“除了税法。”一位老同事这样说）。

虽然罗斯早已有权有势，但在阿曼达的眼中，罗斯浮夸的言行未曾收敛。有一次，她回到位于葛瑞斯广场 10 号的寓所，并向罗斯抱怨有名男子沿路跟踪她，此刻还在对街徘徊。他立刻打了一通电话并以简洁的暗语交谈，描述这个人的长相和地点。具有强烈保护欲的罗斯告诉阿曼达不必担心，他有能力处理任何情况，并神秘兮兮地暗示他和政府高层有关系。阿曼达事后对一位朋友描述当时状况时表示，她当时确实信以为真，不过她最后对自己的愚昧无知感到惊讶。

最夸张的一次是，有回罗斯和阿曼达坐在车里听到收音机正播放一首当红的歌曲。他突然转身问她是否喜欢这首曲子，阿曼达表示很喜欢。“我为你写的。”他对她说。阿曼达满脸狐疑地望着他，只见他解释，他创作了许多作品，但由于顾及他的身份地位，只得隐姓埋名。

令人惊讶的是这群人当中，最先怀疑罗斯可能撒谎的竟然是平日对罗斯奉若神明的罗森，因为罗斯有时戏剧化得过于离

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奇，而不仅仅是一般加油添醋的吹牛。有一回这三对夫妇像往常一样到拉斯维加斯度假。在一个下午罗斯表示要去玩二十一点，为了避免别人干扰，他决定单身前往。几小时后他回来，从袋中倾倒出一万、二万甚至三万美元的筹码。他说，他故意穿三件式西装以便能够装满筹码，他可不愿意面前堆座像山似的筹码吸引别人的注意。他把筹码分给他们，让他们当晚尽情享乐。在这趟旅程中，罗森对埃米特说："你怎么知道这些筹码不是买的？"

然而，怀疑的人毕竟是少数。怀疑需要立场超然，但这当中的每一个人都仰慕罗斯，热烈期盼他能添加生活上缤纷的色彩。埃米特喜欢他，与他在一起时最感快乐。罗森则一心想模仿他。阿曼达认为他完全不同于她以往所认识的男人（她有时说他像颗未经琢磨的钻石），或许和他在一起时她可以完全放松自己。有一次在公司飞机上，罗斯在那群人前展示一张他们利用当时还很稀奇的拍立得（Polaroid）相机拍出的合照，她只是开怀大笑，一点也没有拒绝的意思。玛莎着手写第二本小说时，在书中她以罗斯为蓝本，安排了一个具有强烈性欲的角色，她将之形容为"有着美洲豹般的动作"。卢认为罗斯像迷幻药，觉得他以旺盛的活力吸引人们，并让他们在那一刻无拘无束地沉醉在梦幻之中，他是欢乐的催化剂。

独揽大权

自从罗森于60年代中期在金尼服务公司以罗斯助理身份离职时，他和罗斯脑中都曾闪过重回金尼的念头。罗斯表示，罗森想赚的钱比当公司经理多得多。然而，他如果能以公司外聘顾问的身份，罗斯就能付给他较高的数目——尤其是交易费。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这项安排对两人都很合适。罗森经由和罗斯的关系获得巨额的收入，而且保持良好的关系。此外，他觉得不只是罗斯的亲信，而且能够自力更生。这正符合罗斯一贯的布局：与表面超然的"外部"顾问建立关系，让他们死心塌地地听命于他。

罗斯从不信任真正独立的外部顾问，但他喜欢任用那些名义上是独立的顾问，因为一旦撤换这位顾问，则罗斯在谈判时便有推翻前议的借口：顾问真正的作用不过是个棋子。这招是从罗森索那儿学来的，罗斯后来提到当初罗森索派他去和珀西·尤里斯谈判时，"罗森索建议我只身前往会比较妥当，因为我没有决定权"。

"这是高明的一招。"

1976年夏天，罗斯同意罗森返回WCI阵营。这时罗斯想起数年前科恩向他游说担任总裁一职时，他决定设立所谓的"联合总裁办公室"，于是他将原先的计划稍加修改，一共任命了四位总裁：埃米特；杰拉尔德，他是华尔街分析师并协助完成华纳—第七艺术合并案，并在1974年加入该公司；戴维·霍罗威茨(David Horowitz)，他是位律师并曾担任哥伦比亚影片公司的法律总顾问，于1973年加入WCI；还有罗森。

1984年，罗斯在股东控告他的官司中作证时，曾试图对这项决定做说明："编制多位总裁的原因，是营运计划的决定，并不在于总公司而是各部门。我认为能够由三四位能干的人居中协调监督各部门的人事是最适当的。因为我们的企业性质与一般不同，如此营运起来会比较顺畅，这也就是'联合总裁办公室'的构想。"

经过巧妙的安排，身为董事长兼执行总裁和总裁(显然集大权于一身)的罗斯势必下放他的权力，事实上他却没有这么做。"联合总裁办公室"有四名总裁——但没有一个人具有威胁性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

——在可预见的未来,他也从不慎重考虑接班人的问题,甚至第一副手的念头也没有。几年后,杰拉尔德喜欢提起在他们得知设立这个新组织后,其他几位被任命的总裁告诉他说,要一同前去罗斯的办公室,问罗斯是否也会在联合总裁办公室办公。"我大笑说:'我只求相安无事!好兄弟!难道你们不明白?没有事情会改变的!'"

惟一有重大改变的是薪水——这是罗斯设立这个部门的另一项优点。罗斯已习惯挥金若土,甚至和卡罗尔结婚时他就很讲究生活品质,并购华纳—第七艺术后更是变本加厉。罗斯的一位挚友知道他的薪资不算太高,因而怀疑他有其他的收入。而且罗斯使用现金(从不用信用卡)的习惯更加深了这种疑虑。罗斯总是带着一卷百元大钞——大概有 15 或 20 张。

1981 年的证词中(当时一群股东控告罗斯以 WCI 公款支付私人的费用,涉嫌欺诈)虽然有点牵强附会,但罗斯却再三解释他对现金的信任。"出门时以现金付晚餐比较心安理得。虽然这是一种生意,但我不希望人们认为它只是一种生意。"罗斯作证说道。

"即使是你自己的信用卡,但当你使用时,他们认为这些事纯粹只是生意而已。"

当一位与他熟识的朋友对于他这项举动提出质疑时,罗斯换个说法。他说交易时使用巨额现金而不用信用卡的原因得追溯到他悲惨的童年生活——那时他即立誓有朝一日一定要有足够的现金,去购买他想要的东西。现在,现金交易带给他长期以来期待的快感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生活奢华

自从与卡罗尔离异后，他的生活变得更为奢华，追求阿曼达时更是真正的大手笔。当然，大部分的奢侈品都是公司提供的：公司飞机、亚当别墅、欧洲旅游，而且他和同事只在最精致的餐厅进食，只在最豪华的旅馆住宿。在女装店花费 30000 美元，或是他的朋友所说的每次到拉斯维加斯带 20000 美元，或是经常在家里，一晚花上 3000 美元，聘请 6 人乐团助兴招待埃米特夫妇，因为他们都爱跳舞。这些严重浪费公帑的行为，他都会千方百计地以公账报销。

此外，罗斯在作证时，坚称他从不举债度日。他声明“从不曾向公司借款”，并且“不曾由公司担保借款……事实上，我不曾向任何人借过钱，连银行也不曾”。他于 1979 年离婚时付给卡罗尔 100 万元的赡养费——即使罗森索家人和卡罗尔的律师都知道罗斯家财万贯，但他们仍然认为这是笔相当慷慨的金额。

罗斯如何筹措资金支应奢侈浮华的生活至今仍是个谜，即使对于身边最亲信的人他也是守口如瓶。这些事情都由金尼的前会计师韦斯替他经手办理，后来成为罗斯执行助理的秘书卡门·费拉甘（Carmen Ferragan）或许也曾暗中参与其事，因为她对他的生活细节都了若指掌。然而，无论如何，罗斯仍一如往昔从 WCI 攫取更多的财富。而在这方面，罗森像往常一样，成了他的棋子。

当“联合总裁办公室”的新人选共同开会讨论各项事宜时，就是罗森提出有关他们薪水的建议案——数目大得其中一位主管事后认为是异想天开。因为数目实在太大，绝对不可能得到董事会的批准，所以他持反对意见。然而，一位自 70 年代即为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗斯的随身律师兼好友阿瑟·利蒙(Arthur Limen)将这位经理人拉到一旁并劝他放轻松点。“那时我才恍然大悟。这根本是个圈套！因为如果‘联合总裁办公室’的合约是‘X’元,那么罗斯的薪水就是‘X’加‘Y’元。”

当罗斯为手下高级主管创造一个极尽奢华的环境时,那只不过是应用一般原则的一个例子:因为如此一来,他可以名正言顺为自己谋取更多的财富。罗森的律师西里尔·奥尼尔(Cyril O'Niel Jr.)回忆说,当时曾讨论应否将这四位联合总裁的合约送交股东会同意。“利蒙说:‘当然不可以！你将它列入委任书的资料,将让人有把柄,宣称此举对公司危害甚烈。’后来,罗斯的合约还是送交股东会核准,但这是不得已的,因为金额实在太大了。”

“联合总裁办公室”成员待遇的内容洋洋洒洒,包含了薪水、红利、递延薪资、选择权和奖励单位(视公司的成长率而定)。合约中一项比较特殊的条款是,一旦罗斯不再担任公司的董事长和执行总裁时,这几名总裁可以自行解约,这是罗斯的主意。至于罗斯本人,除了比联合总裁的待遇高出数倍外,还有巨额的“红利单位”——他同时也领有“奖励单位”。1978 年,他新聘书上的福利终于公诸于世:现金和与现金相当的报酬总额高达 250 多万美元。

诚如利蒙指出的,每件事都由 16 位董事表决通过——其中 11 位是自家人,所有的人或多或少都从 WCI 分得一杯羹。在这个董事会里,即使最正直的外人也会被同化成自己人。例如,劳伦斯·伯滕威泽(Lawrence Buttenweiser)是个“外部”董事,这和罗森之类的外部顾问有异曲同工之妙,他的作用在于表面上超然独立——而骨子里却对罗斯死心塌地地付出。这两人于 20 多岁时因为和一对姊妹花约会而认识,并结成好友,在过去 20 多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年一直都维持密切的关系。金尼服务公司于1962年公开上市时，伯滕威泽是一家联合法律事务所的合伙人，他那时便当上了董事。许多董事会的成员，仍视公司为家族企业，伯滕威泽和其他的董事一样都是家族的成员。

据说，伯滕威泽对这些待遇优越的合约发表看法："如果遭到控诉，我们只要退回A，或B，或C即可。"事实上，股东立刻对公司和董事提出集体诉讼，但是华纳对这场官司负隅顽抗，这场官司持续了10多年。

罗森的同僚很容易就猜到他在签定联合总裁合约中所扮演的角色。他曾经贯彻罗斯的目标并藉以图利。然而，不管公司内外，凡是熟识罗森的人，对于他重返WCI，并获得如此高的职位大感意外。当时其他几位联合总裁都各有所司：埃米特负责电影和出版事业；霍罗威茨负责唱片和有线电视事业；杰拉尔德则掌管其他事业，包括新近并购的雅达利(Atari)电子娱乐部门；罗森则没有负责的部门，他的主要工作是"交易"。由于前10年他的职业就是交易谈判，这职位对他而言倒也适才适用。但许多曾经与他共事的人说道，罗森虽有杰出的表达能力，但对财务却一窍不通(即使是罗斯，在许多场合也曾表示深有同感)，基本上他只能算是一位"掮客"。由于他的行动积极，许多人都对他心存戒心。

一位与罗斯来往密切的资本家，曾经与罗森在商场上交过手，对于他所认识的这两人的差异作了一番比较。"罗森总是为自己图利，你必须小心翼翼地提防他。罗斯则从不会如此，他总是要求互惠其利。"他顿了一会儿又说道，"我承认我从来无法理解罗斯雇用这么多'交易'人才来做什么。我想罗斯大概还不了解这一点。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗斯的替身

但利用罗森当他的幌子就是罗斯高明的地方——让他本能地揣摩罗斯想做又不愿亲自动手的事情，如此就可以让罗斯有反悔的藉口，或许罗斯对于罗森的所作所为早已知之甚详。奥尼尔忆道："就在罗森加入联合总裁办公室前不久，罗森跑来对我说：'罗斯认为如果我的行为收敛点，会更好。'在罗森加入公司以前，我们试图确定他在外面的行为没有伤害 WCI。"

被问道罗斯心里顾忌什么？奥尼尔说："或许罗森参与一些投机取巧的事业，事后却一走了之，没有善尽顾问的责任。"

批评罗森的人认为他似乎是罗斯的缩影，甚至是他的翻版。就像罗斯一样，罗森一表人才，热情迷人，玩权弄法（喜好使用迂回手法），野心勃勃，嗜财如命。但他缺乏罗斯的优雅与才能来掩饰并平衡这些负面的特质。而他能够得到"联合总裁办公室"的职位并不是因为他功绩卓著，所凭的只是个人的交情罢了。

罗斯周遭的人对于究竟是什么力量使两人关系如漆似胶，都大惑不解，众说纷纭。有人说他们彼此的关系如兄弟，也有人说如父子（罗斯此时与自己的儿子甚为隔阂），但也有人捕风捉影地说罗森是罗斯素未谋面的弟弟，或推测二人具有父子关系（罗斯此刻与他的儿子马克形同陌路）。也有一位与罗斯亲近的同事相信，是和偷窥癖或暴露狂这类性刺激的活动有关，据称罗斯和罗森（在他们的妻子不在场时）曾参与这种活动。一位 WCI 的高级主管则相信，由于罗森的百依百顺才讨得罗斯如此的欢心，"如果罗斯命令罗森跳下帝国大厦，罗森一定会纵身而下。罗斯喜欢完全听命于他的人"。

不论他们结合的理由为何，都不足以让罗森担任上市公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的联合总裁，但此刻在 WCI，罗斯对董事会是予取予求的。在董事会上，董事对联合总裁人选进行投票表决时，罗森索措辞强硬地反对罗森，但罗斯仍一意孤行。至于罗森则曾告诉一位朋友，这只是过渡性的安排，他宣称和罗斯已经达成共识，不久之后他将成为罗斯手下惟一的总裁。

就在他加入公司不久后的 1977 年 4 月 3 日，罗森遭受了一次严重又离奇的伤害。一对夫妇表示，他们在中央公园人迹罕至的地区漫步时，看到一个人骑马经过，突然听到几声像是枪声的巨响，随后看到那匹马狂奔而去。几分钟后，他们看到那位骑士头部血流如注地躺在地上。从他遭受撞击的力道研判，罗森是以抛物线的方式摔出，而头部正巧撞到树干上。

当他的妻子卢抵达医院时，医生告诉她罗森已经奄奄一息，此刻正在动手术。罗斯和阿曼达与埃米特夫妇随后赶到，经过几个小时抢救后，医生表示罗森的生命已无大碍。

罗斯一连几周不眠不休守候在罗森的病床。罗森几乎一直都处于昏迷状态，其他人记得罗斯摇晃病床希望能将他唤醒。他们觉得罗斯似乎想借着坚强的意志力将罗森唤醒，这不但是考验他个人的能耐，并且从事一场他永不服输的竞争。全国甚至世界各地的名医纷纷来到。罗森终于康复，勉强能够照料日常生活起居。

从此，罗斯成为卢的精神依靠。当年夏天，他在与阿曼达同居寓所不远处为卢租了栋房子。基于他在葬仪业和有丧亲之痛家属多年的相处经验，他告诉卢，他了解丧礼仪式对于死者的重要性，这也是为什么战时牺牲者的遗体必须交还家属是如此重要。“但是对罗森，”他对卢说，“我们永远不需要安排葬礼。”在这期间，由于罗斯对于卢的殷勤抚慰而使阿曼达渐感吃醋。根据他们的友人表示，阿曼达一向对卢存有戒心，现在卢不但是孤

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家寡人，而且对罗斯又是万般依赖，阿曼达怀疑一部新的罗曼史正在滋长。

1977 年 9 月，罗斯、阿曼达和一些随从亲信与宇宙队前往中国大陆比赛访问。途中在日本停留，罗斯照例表现了他的慷慨大方——据说他为阿曼达、玛莎和西拉的妻子艾琳各买了一条价值 20000 美元的珍珠项链。宇宙队在北京和上海与当地的球队举行比赛，体育场挤满了近 8 万名观众。9 月 19 日罗斯和朋友在中国大陆庆祝他 50 岁的生日。他的朋友都知道罗斯注重仪表，(罗斯在 WCI 时，每天一早固定到 13 楼的理发厅吹整发型。)其中一位在宴会中故意调侃罗斯，说他的头发灰得几乎变白，而仅比他年轻一岁的埃米特却依然满头黑发。罗斯笑着反驳说："那是因为埃米特不必与埃米特相处！"但真正的庆祝生日活动在返回美国后，才在华道夫饭店盛大地举行。

生财有道

若把罗森的悲惨境遇暂且置之脑后，那天晚上的确值得罗斯庆祝。他与公司之间紧密结合，如今他的公司成长迅速，业务蒸蒸日上，他也踌躇满志，在并购华纳兄弟之前，他便将公司与过去划清了界线。属于金尼全国服务公司旗下的事业，日益凋零，每况愈下。罗斯于 1975 年对外宣称，华纳预备处理与金尼全国服务公司有关的股份产权。

金尼全国服务公司终于在 1977 年中出售尤里斯不动产——位于纽约的办公楼，这些大楼是在 1973 年纽约市房地市场不景气之前，在罗斯的授意下买的。历史证明出售尤里斯不动产是财务上的重大失策，因为买主赖克曼(Reichman)的奥林匹克和约克公司(Olympia & York)以 3.34 亿美元购得这 8 栋大楼，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

六七年后这批大楼的价值约为 30 亿元。这是在罗斯交易谈判生涯中,少数未能榨取额外利润的交易,因此也阻碍他未来更上一层楼的潜力。一些与罗斯亲近的友人后来表示,当尤里斯房地产价值节节攀升之际,对罗斯而言是莫大的耻辱,因为这笔巨额交易将是他失败的表征。但以当时情况而言,经过 3 年的努力才将这些不动产出售,已经使罗斯如释重负了。

由于没有后顾之忧,罗斯得以专心经营他的最爱 WCI,在他日渐自信的掌舵之下,WCI 年年创下业绩的新纪录。1977 年底,营业额首次突破 10 亿元大关,7080 万美元的纯利润也较前一年大幅成长 16%,每股盈余则上升 23%(过去 5 年持续上升)。

这一辉煌的成就得归功于 WCI 旗下两个最大事业部门的力量——唱片与音乐出版部和电影娱乐事业部。WCI 的唱片部门——罗斯于 1969 年收购华纳兄弟公司时即认定这是最具潜力的部分——销售额于 1977 年达到 5.32 亿元,比当初整整增加了 6 倍,而它的收益则达到 8400 万美元。当时国内外销售量的急遽增加,乃得力于 WEA 销售渠道的畅通。这项于 1971 年成立的华纳经销武器,证明了罗斯当初坚信自建经销渠道的看法是正确的。而 5 年前才刚刚起步的 WCI 旗下三家唱片品牌,网罗了所有的歌坛巨星,阵容堪称业界的翘楚,并已凌驾于哥伦比亚广播公司(CBS)的领导地位之上。

为了支持唱片事业,罗斯虽然最初不甘心,但还是投入了制造业。他老是认为唱片制造业工作呆板且枯燥乏味,而且由哥伦比亚唱片公司所属的工厂制造华纳的唱片他觉得并无不妥。但 1973 年的能源危机导致聚氯乙烯的短缺,罗斯和其他主管方才觉悟到,他们的命运掌握在最大的竞争敌人 CBS 的手中,于是他们与首都唱片公司签定协议,由其制造唱盘和录音带。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

WCI 于 1978 年终于决定投身于唱片制造业，并于宾夕法尼亚州收购了一家唱片压模厂。

金尼公司于 1969 年收购华纳兄弟时，电影业正处于一片萧条的景象，随后却以强劲的力道复苏。美国的电影票房收入自 1971 年以来成长逾 70%，而最为罗斯钟爱的华纳兄弟公司则成为电影业的龙头老大。它于 1977 年的营业额达 3.53 亿美元，收益达 5800 万美元，这使得 1974 年由《大法师》(The Exorcist)所创下的纪录也相形失色。

WCI 的出版部门虽然只占公司的小部分，而且罗斯对此缺乏兴趣，但它的营业收入也成长 31%，达到 720 万美元。由于公司其他部门生财有道，吸收华纳有线电视的亏损绰绰有余。当时华纳有线电视正致力于开发双向型有线电视系统(QUBE)，这种具有“互动式”(Interactive)功能的付费电视服务，虽然耗资庞大，却远景看好。

由于公司的事业主体财源滚滚，罗斯得以随心所欲地从事他最喜欢的工作：冒险开发他认为深具潜力的新事业。其中一个崭露头角的部门是于 1976 年收购的全新部门雅达利。雅达利主要是制造家庭电视游戏机，是 WCI 四年之中惟一收购成功的公司。WCI 于 1973 年至 1976 年间以巨额的现金，低价收购该公司的普通股，如今 WCI 又再度进行另一波并购行动。收购雅达利一年后，它又并购了尼克巴克玩具公司(Knickerbocker Toy)和马路普赛车场(Malibu Grand Drix)，这是一家拥有缩小为四分之三赛车的小型娱乐中心连锁店。WCI 还和设计师拉尔夫·劳伦(Ralph Lauren)于 1976 年成立华纳劳伦公司，为公司注入新鲜血液。宇宙队于 1977 年——每年仍损失未公开的 500 至 800 万元——获得北美足球联盟的冠军，每次在主场比赛时总吸引 75000 名左右的球迷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗斯和他的华纳金尼集团如日中天的声誉，正是 1977 年 9 月庆功宴的主题。场面虽略显夸张，但并不为过。在华道夫大饭店通往星光厅走道两旁的墙面上，挂满罗斯童年的放大照片。纽约州长凯里为了共享盛举，据悉曾向布朗队商借罗斯的幻灯片，但该队表示该队从来没有这一号人物。会场布置与罗斯幼时邻近的路韦斯(Loews)戏院相仿的巨大华盖——《枪声》，这部电影为号召。来宾们(其中有州长凯里和弗兰克·西纳特拉)尽情享受推车上的鱼子酱。

当晚的主持人是华纳所属唱片公司的董事长乔·史密斯，在公司不乏反应灵敏与口若悬河的人才中，他是其中的佼佼者。当晚他感染这场盛大场面的气氛，但他的贺辞却较往常收敛。他指着会场的罗斯说，这位高大英俊、满头银发的家伙不是史蒂夫·罗斯，而是从中央制片场派来冒充执行总裁的演员。他同时说道，由于罗斯已有一段时间没有住过比佛利山庄馆，缺乏外快的服务生因而取消到法国的旅程，并变卖奔驰车。

诺曼萨尼克是华纳的一名律师，为了与贝利签约他从巴西飞到纽约再到百慕大，历经 36 小时旋风式的谈判。他道出当晚的心声："我在布鲁克林成长后进入市立大学就读。今天我带着众人羡慕的眼光，担任一家大型娱乐事业公司的高级主管，积累了许多财富，并在同样来自布鲁克林的罗斯手下工作，他具有最令人倾倒的领袖风采——他以惯有的笑容将手搭在你的肩上，这时你就顾不得是否已经筋疲力竭，你一定得完成交付的任务。公司所有的业务皆一帆风顺——电影、唱片和刚刚起步的有线电视和雅达利。我们好像活在童话世界里，就像是巴顿将军的劲旅横越欧洲，我们能够就地取材，点石成金。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

永远的接班人

虽然大伙沉浸在欢愉的气氛，但事后却可从当晚的照片中看出罗斯和阿曼达两人正在呕气。罗斯不只一次与阿曼达和卢两人合照，他就是在这两位女士簇拥之下进入会场的。阿曼达相信，当来宾看到他们三人形影不离时，一定会以为罗斯和卢暗通款曲，她因此火冒三丈。事后她告诉一位朋友，她有被当众羞辱的感觉。罗斯自认蒙受不白之冤而与她起了冲突，但隔日他为了和阿曼达言归旧好，便不再探访卢。至于卢对于未能察觉阿曼达对她偎靠在罗斯的臂膀产生激烈的反应而深深自责。经过一番深思之后，她觉得待在家中才是明智之举。但那年夏天，她觉得几乎和她的丈夫同样的万念俱灰，她极度渴望重返曾经属于他们多彩多姿的日子。

数个月后，罗森在公司提供的一名年轻护卫的伴随下，已经复原得可以每天到 WCI 他依然拥有的专属办公室。根据合约中的残障条款，所有的费用全部由 WCI 负担，而且罗斯还做了其他的安排。奥尼尔表示："我记得曾有人表示，将公司的资源浪费在罗森的身上可能会遭人非议，而罗斯听了大怒说：'终有一天我要揪出那家伙。'"然而，罗森重返工作岗位却是件令人感伤的错误，卢最后不得不将他送往南卡罗莱纳州查理斯顿的一家精神疗养院进行治疗，不久之后她即另嫁他人。虽然她相信罗斯会让罗森永远地留在 WCI，但是她认为这只会让这样的一个人沦为被怜悯的对象，成为罗斯对忠心部属照顾有加的活道具。

失去罗森一定曾引起罗斯的锥心之痛。然而，罗斯试图将这场悲剧转换成有利的事情——就像在他生命中处理所有的事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情和人物一样。1989 年，我初次与罗斯会面时，他提到了罗森的生平往事，并侃侃而谈当初为了能在罗森的身边照顾而将他的办公室移往医院的事情，似乎想借此塑造宅心仁厚、患难与共的形象。

经历数年，依然没有出现合适的继承人选，罗斯——以略为迂回的说法，解释没有接班人的原因——总是念念不忘地谈起罗森，就像他应邀口述爱德华·罗森索生平事迹时说的，“我原来准备培养罗森这个年轻小伙子，有朝一日继承我的衣钵”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章　游走法律边缘

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时至今日，70 年代 WCI 的高级主管对当时的黄金岁月仍怀念不已。虽然在此之后个人财富不断累积，公司持续成长，业务蒸蒸日上，但是 WCI 的欢乐时光已无复可寻了。正当罗斯大宴宾客，庆祝 50 岁生日之际，一场风暴正悄然来临。

就在当月初，一位联邦调查局的官员出现在伦纳德·霍维茨(Leonard Horwitz)位于康涅狄格州诺沃克(Norwalk)市的寓所，对惊魂甫定的霍维茨表示想约谈有关威彻斯特总督剧院(Westchester Premier Theatre)的事。然而，他再三保证霍维茨不是政府调查的对象，只是希望他提供相关消息。霍维茨心中隐约认为这家剧院将是他生命中最后的一章。在 1972 年之初，霍维茨曾在纽约一家小公司弗雷考特－罗根(Frekaut, Roggen)担任股票经纪商，他的同事艾略特·韦斯曼(Eliot Weisman)表示准备在威彻斯特兴建一家网罗当红影星的剧院，就像长岛的韦斯特伯利音乐厅(Westbury Music Faiv)。不久之后，他要求霍维茨帮他销售"创业股票"，以便筹措 15 万元以支付一块土地的权利金和初期营运成本。霍维茨一口答应，但他表示不收取经纪人佣金，而代之以分配剧院股份的权利。

霍维茨首先和埃米特联络，他同意购入 15000 美元的股票(每股 1.5 元)。埃米特和霍维茨已有 15 年的交情，他们是 50 年代在康涅狄格州到纽约的通勤火车上认识的，他们习惯于搭

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乘火车时玩牌赌钱，赌注从10元到30元不等。虽然他和埃米特不常在其他社交场合见面，但两人交情匪浅，埃米特还经常借他数千元偿还赌债（他们是职业足球赛的赌徒）。

五怪杰

埃米特同时也是霍维茨所经营的一家股票投资集团中的五位成员之一，他们自称为“五怪杰”。霍维茨于1971年对TVC有线电视公司非常的热衷。霍维茨替“五怪杰”购买了TVC的股票，并告诉埃米特TVC是值得金尼（即将更名为WCI）收购的对象。果真，金尼于1971年末购并TVC，霍维茨认为他应该得到一笔“中介费”，但埃米特辩称，他从来没有把霍维茨的想法告诉罗斯，而是由于拉瑞德公司的罗哈廷穿针引线，TVC才引起罗斯的注意。霍维茨曾考虑为此提出诉讼，埃米特和他的关系因此一度决裂，但后来打消此意——他和埃米特的友谊依然存在。

1973年春末，威彻斯特总督剧院以每股7.5元的价格公开承销，但乏人问津。眼看这次公开认购无法筹得所需资金的最低标准。霍维茨在韦斯曼的授意下，再度积极寻求股东的加入。为达此目的，更因人而异地提供各种额外的好处。例如，多给些“创业”股票，或者像对保险经纪人，就让他承保韦斯曼的寿险。因此，他决定再找埃米特试试。韦斯曼告诉霍维茨，剧院所有人可以借给埃米特50000美元现金，只要出资25000美元，便可拥有10000股的股份。

霍维茨带着装有50000元现金的牛皮纸袋，到WCI的办公室求见埃米特（这是他作证时指出的）。埃米特表示对这种做法不感兴趣，但愿意帮他询问公司是否有人愿意帮忙。埃米特作证时也指出，他随即到罗斯的办公室，并将霍维茨的情况略作说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明。(事实上,根据一位听过埃米特详述这段故事的人说,当时埃米特拿出装有 50000 元现钞的袋了,扔在罗斯的桌上,这种说法的可信度颇高。)据埃米特所称,罗斯叫霍维茨去见韦斯。韦斯在金尼时代担任会计,1973 年时不仅是 WCI 的助理财务长,同时也是罗斯最信任的代理人。罗斯的一切私人财务皆由他全权处理。

埃米特介绍韦斯与霍维茨认识后,随即离开。霍维茨针对这项提议再作说明,并在后来作证时指出,韦斯认为公司可以帮得上忙,因为公司总是有现金。然后,韦斯坐下来开始数钱,数完之后,他说几分钟后会再回来。霍维茨说:"我问他是否要去见罗斯。但韦斯回答,'别提那个名字'或'在这里我们不提这名字'。"

霍维茨继续说,韦斯回来后告诉他,公司愿意将购买的股票数由 10000 股增加到 20000 万,条件是霍维茨必须再提供 50000 元现金以凑足 100000 美元。根据霍维茨的证词,往后 4 年,一连串不法的交易于是展开了。

黑道介入

在那 4 年当中,剧院被黑道分子把持,并于 1977 年结束营业。韦斯曼是位很理想的"掩护者"(front)。他曾是位会计师和股票经纪商,而且没有犯罪前科,但他显然过于自信,以为自己能够掌握全局,所以让他的合伙人经营停车场和贩卖部。从一开始,他的合伙人是科洛波(Colombo)家族的理查德·富斯科(Richand Fusco)和甘比诺(Gambino)家族的格雷戈尔·狄·帕尔玛(Gregor De Palma),他于 1976 年成为正式的黑手党成员。政府宣称,与吉诺维吉(Genovege)家族关系密切的萨尔瓦托·卡纳特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拉(Salvatore Cannatella)不久后也投资140万元，取得控制剧院的地位。威彻斯特总督剧院其实是一盘散沙。

在整个营运上，这些所谓的犯罪组织的行事其实毫无章法可言。由于兴建剧院所费不赀，富斯科和狄·帕尔玛(他们称手枪为“珍珠钮扣”)定期载运大批现金到剧院。一位合伙人回忆说，有一天晚上，这两个家伙来到剧院时，衬衫里塞满了5元、10元或20元的现钞，总额达到35000美元。

尽管卡罗·甘比诺(Carlo Gambino)等人源源不绝地提供现金，开幕日期仍比预定时间延迟近两年，且负债高达350万美元，营私舞弊之事层出不穷。他们挪用票房收入，以支付剧院成立之初所借的高利贷，并且中饱私囊。另外，更有所谓61张“幽灵座位”的舞弊新招。也就是在剧院开张之后，其中一位幕后老板便私下增设61个座位。他事后透露：“剧院在周一到周四观众人数寥寥可数。但这61个座位一定是首先卖出的。真的，这些座位从来就是坐无虚席。我们每周靠此赚了4500元。然后平分为四份，装入个别的信封里。”

即使没有这些营私舞弊的勾当，剧院仍不免步入关门一途。它的总经费支出太过庞大，一年有4个月是休业期，但在这期间仍然有必须负担的营运成本。此外支付演出艺人的高价码，也使仅有3500个座位的剧院难以为继。例如，戴安娜·罗斯(Diana Ross)登场表演一周的价码是23.5万美元。另一位女艺人索价15万美元的现金。当狄·帕尔玛、富斯科等人送这笔钱给她时，她的同僚还姿态强硬地索价更高。根据一位当事人指出，狄·帕尔玛和富斯科掏出手枪，才摆平了这件事。

1974年秋，剧院债台高筑，韦斯曼和其他合伙人为了支付营建费用而焦头烂额，于是他们求助于罗斯和埃米特。韦斯和WCI专门负责并购业务的副总裁西尔维斯特·杰勒德·本福德

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我也借款给过40个人，而且我的经济能力可以负担，同时我庆幸自己有这一份能力。”

利益输送

对于FBI官员的到访，霍维茨最初的反应是要采取合作的态度，并不打算与剧院的昔日同僚站在同一阵线。因为剧院开幕的第一年，他虽曾负责预售票的销售，但一直是个局外人，剧院内营私舞弊的勾当，他从来没有分到一杯羹。一位剧院前合伙人就曾说，他和韦斯曼等人常讪笑霍维茨，对内幕勾当浑然不知。霍维茨进一步从FBI口中得知，他们真正的调查重心在华纳传播公司。他知道这方面他倒可以出一臂之力，必要时他可以出卖他素无交情的韦斯。事实上，在前4年他们几次开会的过程中，他即对韦斯充满了厌恶之情，因为他认为韦斯对他傲慢无礼。

霍维茨随即电话告知当时在WCI总裁部的埃米特有关FBI来访一事，并表明将采取合作态度告发韦斯。虽然当初由于埃米特穿针引线，霍维茨才会和韦斯见面，但正如霍维茨作证指出的，他所有的交易都是和韦斯洽谈，因此，他自认可以保护埃米特免受此案的干扰。埃米特要求他暂缓向FBI吐露一切，并表示稍后再与他联络。霍维茨回忆说，每次讨论过后都是毫无具体结果，因为埃米特总说他得回去研究一番。霍维茨相信每次谈判后，埃米特一定将内容转述给罗斯。就这样大约经过了一个月后，他们达成一项协议：霍维茨对FBI采取不合作态度，而他将可获得WCI的工作作为回报。

霍维茨并不觉得这项协议是贿赂。当初在TVC购并案中他并未极力争取他自认应得的中介费，长期以来他一直认为这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是明智之举，而他认为 WCI 提供的职位只不过是迟来的报酬。但是他也知道，此刻 WCI 主管阶层认为他的说法和 5 年前的提案一样地不屑一顾，并且认为这份工作不过是让他守口如瓶的代价。他于 1978 年 1 月 1 日正式加入 WCI 阵营担任经理人，每年的薪资与红利合计约有 75000 元。

霍维茨先后在华纳化妆品和雅达利两个部门任职。他之所以在各部门间游走，显然是因为 WCI 根本没有适合他的职务。事实上，他主要的工作就是阻挠政府调查 WCI 和威彻斯特总督剧院的关系，并和昔日剧院同事串通完成此事。

一位担任政府线民的剧院前合伙人曾窃录霍维茨和旧同事的谈话达 5 个月之久。1977 年 12 月该线民利用和霍维茨交谈的机会，要求霍维茨针对 WCI 支付丹尼斯·康纳(Dennis Konner)一张三万元的支票的事编个理由。康纳是位律师，也曾是该线民的合伙人。他坚持要霍维茨提供一份 WCI 的档案资料，用来证明这张支票是康纳的工作报酬，更要有两名 WCI 的人出面，让康纳能宣称他们就是当时他的交涉对象。没有任何前科的康纳当时即将到大陪审团作证，这位线民威胁霍维茨，如果他无法给个合理的交待，康纳只好在法庭就他仅知的实情全盘托出：即他和 WCI 之间根本没有发生任何交易，那张支票不过是兑现后，现金又流回 WCI 的洗钱手法罢了。

最初在 1977 年 12 月 14 日录到的谈话内容中，霍维茨的态度显得紧张不安而且模棱两可，十之八九是担心一旦泄露了口风将丢掉即将到手的 WCI 的饭碗。“我对此一无所知，而且没有人知道这件事，”霍维茨一口咬定，“他们只知道有人为他们提供服务而已。”然而，四天后这位前合伙人催他更急：“嗨！霍维茨，告诉你，康纳就要到法院指控我们从事不法行为。我也出席作证，抖出实情。就是你们给我一张鬼支票支付假账单这件事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我可不想被这件事绊住了。我愿意想个法子解决。但我可不想独自一人陷入困境……。”

1978 年 1 月中旬，霍维茨已如愿在 WCI 谋得一职，态度上有了软化的迹象。他说已经“雇请一名律师花了三天时间翻阅不同的贸易期刊和杂志”，希望找到一些可以被认为是档案的资料。但是他却还无法提供所要的人名。霍维茨描述 WCI 当时内部所采取的对策，尤其当国税局调查员到公司查访时的反应：“当那些家伙问到有关账单一事时，他们得花上几星期才能得到答复……我们根本没有这些鬼档案，但……我们一年赚上 10 亿元。”

霍维茨继续道，WCI 最后采取的态度是：“我们所能找到的就是这张账单。那是 5 年多以前，康纳为我们做过一些有关有线电视传播的事，但我们没有任何文件，我们不知道详情。我们毫不知情……。”

当被问到调查员约谈哪些人，霍维茨回答：“财务长，他们要找一个知道实情的人。”很明显指的是助理财务长韦斯。

不久之后，这位线民将他与霍维茨的对谈内容转述给韦斯曼，这位线人说：“……老实告诉你，站在华纳的立场，当然什么也不肯透露的。霍维茨把他们搞得恨死了。他说华纳以前不定时地塞钱给他。75000 元可不是第一次（薪水加红利）。他有时也从他们身上拿到其他的钱。所以他们指示他该如何做，霍维茨说他刚付给律师一大笔费用。钱从那里来？他一定从埃米特或其他人身上要到这笔钱。他们就是以钱塞他的嘴。他们别无选择。他们这样做是对的。如果霍维茨肯替他们担了，他们又何必捏造和康纳交易的人姓名？又何必去搞些花样呢？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

嫁祸他人

但是不久之后，霍维茨再度与这两个人进行三方会谈，并自动供出戈德马克，戈德马克是前任哥伦比亚广播公司实验室的主管，他于1977年加入华纳公司，最近才死于车祸。大约一个月以后，极力争取霍维茨合作的韦斯曼在一卷谈话录音中提到“一个陷于昏迷状态的家伙”，这人指的就是罗森。

据说拿这两个人当替死鬼乃是出于罗斯的授意。尽管反对声浪四起，认为利用一个脑部受损的人和一个已死的人难免引人揣测。但另一方面除了由霍维茨口中转述之外，记录上显示，并没有WCI的人表明反对立场。

从谈话录音判断，韦斯曼不但积极争取霍维茨的合作，同时极力阻碍政府调查此案。最初他便考虑采取合作态度，但直到1977年9月，因为贷款申请做了不实的陈述而遭收押，他才对亚克曼吐露一些有关剧院营私舞弊的内幕，不过一旦亚克曼要求他配戴贴身录音机配合调查时，他却又三缄其口了。

韦斯曼与其他犹太人同事比起来，似乎对他的帮派合伙人更心存恐惧。一位昔日同事回忆说，他曾极力主张剧院依据《破产法》第十一章规定宣告破产，不过韦斯曼极力反对，并再三强调一旦这么做，他们最后的结局就是同归于尽。在谈话的过程中，韦斯曼也提到“富斯科吓不倒我……，但另外一个家伙（狄·帕尔玛）则会让我吓得魂不附体”。

狄·帕尔玛曾经放话，若有人出席陪审团作证，他将“做掉他”。韦斯曼说道：“你是知道的，他对我不放心的原因是因为我不是意大利人。了解我的意思吗？”

韦斯曼和剧院其他合伙人最初对于WCI公司竟然愿意为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了区区 17 万美元，冒险和他们这种人打交道，非法转账，感到十分诧异。一位前合伙人事后解释，他们后来猜想以这种方式洗钱累积现金，在 WCI 可能早已司空见惯，而他们的贡献只不过是沧海之一粟。韦斯曼将他对霍维茨的一段对话转述给他的前合伙人："告诉你，华纳就快被搞得灰头土脸了，我敢说威彻斯特只不过是整件事件中冰山的一角。你那些狐群狗党就快搞垮那幢大楼了。"

"……不错，他们到处胡搞。"韦斯曼的前合伙人附合道。

韦斯曼回答："……起码有 900 万元，对吧！"

韦斯曼在这些录音内容中，再三提到他向罗森索报告此事。并且他完全知道整件事的来龙去脉。据韦斯曼前合伙人说，1975 年春，韦斯曼要求罗森索说服 WCI 对剧院投资 100 万元时，同时也告诉他有关剧院和 WCI 之间的不法勾当。

1978 年 4 月初（谈话录音结束的时刻），韦斯曼与鲁丁建立起密切的关系。西纳特拉曾应路易斯·佩斯拉（Louis Pacella）之邀到剧院登台作表演；佩斯拉是吉诺维吉家族首脑弗兰克·蒂尔里（Frank Tieri）的手下，自 1976 年 4 月起，西纳特拉在该剧院表演过数次。西纳特拉 1976 年 9 月的表演让人印象深刻，因为当时她在更衣室与赫赫有名的一群人合照，卡罗·比诺、约瑟夫·甘比诺、保罗·卡索诺（后来成为吉诺维吉家族的首脑）、马森·史波托拉、韦斯曼的合伙人富斯科、狄·帕尔玛和吉米·弗拉蒂亚诺（Jimmy Fratiano）。

1977 年末，弗拉蒂亚诺被指控犯下谋杀罪名，濒临被起诉的命运时，转而投效政府寻求庇护。当时有位执法官员形容他是有史以来与政府合作的最重要犯罪家族的成员。弗拉蒂亚诺暗示在威彻斯特总督剧院营私舞弊案中，西纳特拉也曾插上一脚。弗拉蒂亚诺告诉检察官，狄·帕尔玛在拉斯维加斯曾支付西

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

纳特拉5至6万元现金,游说她于1977年到剧院表演。

同时,根据FBI官员从狄·帕尔玛电话录音内容中得知,狄·帕尔玛曾告诉卡索诺他从拍卖西纳特拉音乐会器具的收入中拨了一部分给鲁丁当作红利。

根据1978年4月5日韦斯曼和这位前合伙人的录音谈话显示,韦斯曼在前一个星期三曾和鲁丁花了三小时讨论剧院调查案。“西纳特拉和华纳公司交情匪浅。”韦斯曼说,并提到西纳特拉刚刚为罗斯的友人纽约州长凯里完成一场义演。

缄默条款

1978年4月初,调查WCI和威彻斯特总督剧院的大陪审团传唤埃米特与韦斯两人出庭作证。霍维茨已于3月出庭一次,这次他接受认识多年律师卢贝尔(Lubell)的意见,引用《宪法》第五条修正条款(译注:保持缄默,不作对自己不利的证词),维护自己的权利——自始他即打定主意绝不将他与韦斯之间的交易向FBI官员吐露只字片识——保持缄默以保住在WCI的饭碗。

就在埃米特和韦斯出庭之前,据说鲁丁专程由洛杉矶搭机到此,和公司的其他律师就此问题彼此交换意见(韦斯曼在录音带中提到)。鲁丁于1969年华纳兄弟购并之后即受聘担任公司的顾问,WCI的高层主管,包括罗斯本人与公司的首席顾问马丁·佩森(Martin Payson)都与他交情匪浅。据说鲁丁对于有特殊交情的埃米特提出强烈忠告,建议他应该引用《宪法》第五条修正条款。

保罗事务所的利蒙主导WCI的法律策略。自从公司于1962年公开上市后,保罗事务所即一直是公司的外聘顾问,而事务所的发起人之一西摩·里夫金德(Seymour Rifkind)和罗森索

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更是已有多年的情谊。埃克在60年代是保罗事务所与罗斯最亲近的律师，但在70年代初期利蒙取代埃克成为罗斯的心腹。

由于WCI于70年代急速成长，WCI于是成为保罗事务所主要的公司客户之一，这层关系使得利蒙在事务所的权力巩固与扩大。利蒙在西摩·里夫金德的羽翼下成长，众所皆知他是一位机灵聪明、技巧纯熟的律师，而他的成功全仰仗罗斯这位大客户。此外，利蒙死心塌地地忠于罗斯，也证明他们的私人情谊非比寻常。

埃米特倾向于接受鲁丁的忠告引用第五修正案，但据说利蒙认为，身居公司联合总裁之一的埃米特引用此一条款并不适宜。利蒙也劝说韦斯不可引用此一条款。(利蒙否认曾与鲁丁商讨过此事，他只是告诉埃米特若是他引用第五修正条款，保罗联合律师事务所将不替他辩护。利蒙的一位同事也曾将这个意见转告韦斯。)后来埃米特和韦斯在大陪审团前出庭时，并没有自己的律师，而由保罗事务所的马克斯·吉特(Max Gitter)担任委任律师。吉特于出庭之前曾电告亚克曼询问埃米特等人是否为大陪审团调查的对象。亚克曼答称根据司法部说明手册的定义来看，他们两人都不属于调查的对象。(“对象”的定义为“大陪审团的检察官有充分的证据证明某人与犯罪有关时，则根据检察官的认定，此人即为推定的被告”。)

两个月后，霍维茨、韦斯曼和其他8名被告，以违反联邦法令的24项罪名被提起公诉，包括从筹备之初诈骗股票投资人，到非法获取剧院资产导致破产。霍维茨和韦斯曼同时被控以串谋他人作不实证词，试图妨碍大陪审团调查。霍维茨以留职留薪的方式向WCI请假准备聆听审判。

利蒙从亚克曼身上得知，起诉书中将两位“未指名的经理”指向埃米特和韦斯。这时，利蒙告诉他们保罗联合事务所的律

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

师无法再替他们辩护，并将埃米特和韦斯分别指派给罗伯特·莫维罗（Robert Morvillo）和罗伯特·卡撒诺夫（Robert Kasanof）两位律师。

1978年9月，法院在审判前的文件中首次公开宣称埃米特和韦斯涉及本案。亚克曼指控他们两人涉嫌接受5万元的贿款，怂恿WCI以25万元购买剧院4万股（约4%）的股票。但在这份审判前文件里并未具体指控埃米特和韦斯两人曾经指示任何不法事情，同时两人也矢口否认曾接受贿款。

根据11月初WCI提交证交会的季度报告书中指出，已将和埃米特、韦斯与霍维茨有关的案情移交公司监察委员会处理。监察委员会由三位外部董事组成：贝斯·迈尔森（Bess Myerson），他是位消费者专栏作家并刚进入董事会；尤金·布莱克（Eugene Black），他曾担任世界银行（World Bank）主席，但已退休许久，且年事已高；另一名是巴顿·威尔，他与罗斯有将近30年的交情，早在金尼服务公司上市之初即已进入董事会。委员会聘请迈克尔·阿姆斯特朗（Michael Armstrong）担任处理本案的律师。阿姆斯特朗宣称在威彻斯特案宣判定谳，而且美国联邦地检处完成WCI的调查后，他才重新审视本案。

挡箭牌

这部由利蒙一手主导的情节可谓一举两得。一方面塑造公司纪律严明的形象，同时又可以充当罗斯的挡箭牌。监察委员会和其他的董事会成员一样，都是罗斯相当可靠的附属品。委员会的主席（惟一的决策者）是巴顿·威尔，他不但是位律师，而且出身于声势显赫的纽约望族，凭借此点即可树立委员会合法的形象。但是巴顿·威尔却是“自己人”，他对罗斯一向忠心耿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

耿。阿姆斯特朗早年在纳普调查委员会(Knapp Commissim)担任首席调查员时,由于举发警察贪赃枉法之事,赢得极高的声誉,由他担任律师不失为一适当人选。他与利蒙同属纽约一个著名的律师联谊社,这个联谊社社员之间大致都能互相提携,彼此介绍案子,且在许多案子中互为顾问,同时也甚少立场对立。

将案情推诿给监察委员会的好处,可以从罗斯于 1979 年 9 月 25 日在证交会的证词中得到明证。当时,政府对剧院的犯罪调查已经告一段落。庭方以程序不符为由,宣判对霍维茨和其他共同被告的审理无效。1979 年 3 月第二次审判前夕,数名被告俯首认罪,而霍维茨、韦斯曼和其他被告则将择日再审;5 月,霍维茨、韦斯曼和卡纳特拉全被判有罪。霍维茨提出上诉,8 月此案发回更审。因此,有关剧院部分的细节仍然悬而未决。而第二阶段由美国联邦地检处和证交会(该会于 1979 年 4 月展开调查行动)调查 WCI 的部分,却如火如荼地展开。

罗斯由利蒙等四名律师陪同出庭作证。刚开始他扼要地回答了一些过去经历的问题,但是一逮到机会就将他的陈年往事细说从头。过去许多年来,他总是要这套顾左右而言他的伎俩。只要问话者一不留神,他一定天马行空说得天花乱坠,访问他时也是如此,他巧妙地掌握谈话的主导权,霸占其他问题的发言时间,滔滔不绝地发表长篇大论,展现出开诚布公、热心友善的态势。谈话内容几乎全是他生平的得意事迹。当法院的供词已经写了 17 页时,罗斯的生平才讲到 1969 年。证交会法务部的律师纳尔逊忍不住上前打断他的话,请他“讲快一点”。

即使快马加鞭,罗斯在整个调查过程中,他与律师们像念咒般地再三重复说明,他对发生这些不法的事情毫无所悉。

当被问到事业分部雇用外部的律师是否需征得首席顾问同意时——显然针对付款给康纳律师一事而问,罗斯回答:“我不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

知道这件事。"

当被问到他如何知道陪审团的调查案涉及霍维茨时，(其实，霍维茨在 1977 年秋和埃米特曾就事情的发展进行过数次谈话。)罗斯供称，"律师通知的那一刻才知道"。

被问到是在霍维茨 1978 年 6 月起诉之前或之后才知道这件事时，罗斯回答："我不记得在那之前或之后……。"

"在那之前。"利蒙插嘴道。

"在那之前。"罗斯说。

"谁通知你的？"纳尔逊再度问道。

"顾问。"罗斯回答。

接着罗斯的证词指出，一旦他"从顾问"那儿知道霍维茨被指控的罪名时——包括霍维茨提供埃米特和韦斯 5 万元贿款一事——顾问们都建议他不要和埃米特、韦斯谈论此事。罗斯供词中再三强调他并没有这么做，反而将此事移交监察委员会处理，("……事实上我认为是你将此案提交监察委员会的。"罗斯在后续谈话中对利蒙如此说。)而此事委员会还在调查当中。

从罗斯的供词当中，可以明显看出他的辩词是双管齐下的。对于真正触及调查核心的问题，罗斯的供词千篇一律是毫无所悉，不然就是将责任推诿至埃米特身上。有关他当初没有询问详情的原因是因为顾问告诉他那是监察委员会的权责范围，他不便过问。

只有在决定购买威彻斯特总督剧院股票一事，罗斯自愿承担部分责任。他指出，公司决策主管讨论此类购买股票案时，最后的决定权通常在他。而购买威彻斯特总督剧院股票一事，"就我记忆所及，是埃米特和我共同讨论的"，罗斯作证指出。至于是谁的主意，"再次就我记忆所及，我觉得还是埃米特"。

纳尔逊问他对于这项投资有何看法？罗斯回答，除了剧院

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

远景看好之外，还看中剧院的地点，因为距离他的乡间别墅不远，“全凭埃米特告诉我的一切”。

问及是谁雇用霍维茨时，罗斯回答“埃米特”。

纳尔逊再追问罗斯是否知道是谁聘任霍维茨担任顾问一职——因为政府调查出 1974 年间，公司以顾问费名义支付给霍维茨支票——罗斯宣称，他只从律师那儿知道霍维茨出任顾问，即由律师那儿知道“埃米特聘请霍维茨先生担任顾问”。

纳尔逊逼问道：“你身为华纳公司的总裁，应该知道霍维茨担任华纳顾问做了哪些事吧？”

“我想埃米特应该了解。”罗斯回答。

再度被质问时，他回答：“如果我对于批阅的文件和顾问的谈话有疑问的话，我就问埃米特。”

至于霍维茨向谁负责报告，罗斯答是埃米特，他并不知道霍维茨管哪些人。问及雇用霍维茨担任何种职务时，罗斯供称“他是聘雇在华纳传播事业部，我所知仅限于此……，埃米特只是告诉我雇用霍维茨的原因，是认为他能在华纳传播干得有声有色。”

罗斯同时提到：“埃米特曾经告诉我，我们欠霍维茨一份人情，因为是他提醒埃米特注意 TVC 这家公司的。”

霍维茨继续留任在 WCI 是相当高明的一招。他在被起诉的 5 个月前受聘，而在他复审判罪确定后仍留任公司。霍维茨不服判决提起上诉，罗斯供称他和律师决定静待审判结果。当被问道，一旦判刑确定，他们是否达成开除霍维茨的决定。罗斯简单扼要地回答“没有”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

锲而不舍

经过这篇洋洋洒洒的供词后，身为证交会法务部首席指导者的斯坦利·斯波金(Stanley Sporkin)再度盘问罗斯。斯坦利表现出锲而不舍的精神，强烈质疑罗斯怎么可能没有和手下的爱将埃米特讨论此事，又怎么可能在一年之中对于此事不闻不问。

针对斯坦利质问怎么可能没有与涉案人员讨论相关事宜时，罗斯说："埃米特曾怒气冲冲对我说一切都是捏造的。此外，斯坦利先生，任何知道我与这些人关系的人都知道，我和他们都是老同事了。我希望你能明了这点，并请列入记录，我确信他们都是无辜的，我不相信他们会从事不法行为。他们勤勉认真，工作卖力，正直无欺。他们一周 7 天，一天 24 小时全都奉献给公司。我是最没有资格批评他们的人，对他们这样的人，如果我还要怀疑，日后谁还肯信任我？"

"斯坦利先生，我可以问他一个问题吗？"利蒙突然客气地问道，在这几个小时的盘话当中，他不时地插嘴询问罗斯。

"当然可以。"斯坦利说。

"你为何没有问问韦斯先生对这些指控的反应？"

"因为他辞职了，"罗斯回答，"他愤而离职。因为我对他是否涉案略有质疑，他就感到是奇耻大辱了。"

利蒙十之八九没有料到罗斯有如此戏剧化的回答。他再试着问道："告诉斯坦利先生有关韦斯先生的为人。"

"韦斯先生就是那种无论何时何地做了任何事，都不求回报的人，你想送个小礼物以示谢意，即便是根棒棒糖，他都拒不接受，认为你在侮辱他的诚意。他是我所见过最好的人了。怀疑韦斯的人格是我的不好，即令再过 100 年，我决不重蹈覆辙。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尽管斯坦利和他的同事对罗斯展开连串猛烈的盘问，依然徒劳无功，无法从罗斯口中套出进一步的详情。针对斯坦利询问谁决定雇用霍维茨和他在公司的职务等问题，罗斯总是千篇一律地将矛头指向埃米特。他也一再辩称，身居高位无法面面俱到。

斯坦利盘问罗斯的过程，和纳尔逊之前采取低调的手法迥异，但斯坦利越是咄咄逼人，越激起罗斯不甘示弱的心理。有一回，斯坦利针对罗斯对此案不闻不问的态度尽情数落他的不是，罗斯打断利蒙的话，辩称："我能问斯坦利先生问题吗？我真的很想知道，斯坦利先生，面对这种状况你建议如何处理？我的意思是说，感谢上帝这是我第一次经历这种状况，更衷心希望这也是最后一次。但我真的想知道，斯坦利先生对于处理这件事有何高见。"

不过，斯坦利也不是省油的灯。"罗斯先生，在适当的时间和场合我自当乐意奉告。就我所知，过去这几年遇到比这棘手问题的执行总裁比比皆是。但此刻我只想知道的是，你对这件事的反应。"

从罗斯的供词中，可以略窥他在调查过程采取的策略。他不计任何代价保护自己，即使利用埃米特当替死鬼也在所不惜。在某些程度上，这与他们平日相处之道也不全然背道而驰。因为埃米特总是替罗斯处理他不愿意亲自动手的问题，而就这件事而言，罗斯最不想做的事就是坐牢。当然，罗斯这么做未免不近人情，更何况埃米特又是他的心腹之交。换句话说，必要时牺牲埃米特的简单逻辑——为了与霍维茨完全划清界线，于是(根据罗斯讲)雇用霍维茨担任顾问，为了什么原因雇用他，雇用他在公司做了哪些事的责任全部都由埃米特一肩挑起——倒也无可厚非。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但霍维茨是埃米特的朋友也是事实。投资剧院也是埃米特的主意(霍维茨提出建议案)。是他以“顾问费”的名义签发多张支票给霍维茨,也是由他出面聘用霍维茨(据说出于罗斯授意)。因此,把埃米特和霍维茨凑在一起的情节本身就相当具有说服力,无需再加油添醋大做文章。

值得注意的是,罗斯并未试图以同样的方式利用韦斯。他从未主动提起韦斯的名字。即使被直接问到韦斯时,他的回答也总是简单扼要,听起来好像根本不知道韦斯做什么事。他说韦斯“在会计部门”,但不清楚韦斯向谁负责报告。当被问道他是否知道韦斯的职责所在,罗斯回答:“我仅知道一点……即他协助一些经理规划个人税务。”

当初 WCI 决定进一步投资剧院时,的确由韦斯出面和韦斯曼、霍维茨、本福德等人召开会议。(根据本福德的说法,韦斯出席的原因,在于他是公司投资这家剧院的接洽人。)但在罗斯供词中被问到韦斯是否有“监督的权责或是代表 WCI 接洽有关投资威彻斯特总督剧院之类的责任”时,罗斯回答“我不知道”。罗斯一方面宣称对韦斯在公司的职务所知有限,且在利蒙的导引下,在法庭上义正辞严地为韦斯的正直廉洁辩白。而对埃米特,他并未有相同的声明。

从策略的角度来看,保护韦斯比保护埃米特更有必要,因为埃米特可以充当罗斯的挡箭牌,而韦斯则无此作用。事实上二者存在反比的关系,韦斯牵连的程度越深,埃米特充当挡箭牌的功能就越弱。韦斯与埃米特二人如同相斥的磁场——一个是虔诚的正统犹太教徒,另一个则是放浪形骸的游子——彼此之间缺乏好感,形同陌路。要这两人共同参与某一计划,简直是天方夜谭,他们得需要一位第三者充当触媒的角色,如果考虑韦斯在罗斯生活中扮演的角色,罗斯无疑是最佳人选。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

韦斯是在60年代纽华克的金尼停车公司时代，进入公司担任会计师。当时停车业界普遍存在收取回扣的歪风，但他一直都是最值得信赖的会计师。到了70年代，韦斯成为罗斯私人的财务总管，遇到公司内部棘手的财务难题时，他更是罗斯最倚赖的人。

“代”罪羔羊

罗斯于证交会作证一年后的1980年9月，埃米特正式被起诉。他被控以接受霍维茨的贿赂，怂恿WCI购买威彻斯特总督剧院股票，不当挪用公司资金，伪造文书，企图掩饰罪行等多项罪名。由于埃米特已被正式起诉，利蒙基于未来判决的考虑，建议他更换辩护律师，由爱德华·贝内特·威廉姆斯(Edward Bennett Williams)担当。

霍维茨先前曾被指控诈骗投资人，窃取剧院资金和妨碍司法公正，但并未包括贿赂WCI有关人员这项罪名，现在则以贿赂罪遭起诉。很显然，即使霍维茨于1980年12月的复审时被判决有罪，势必将有长路漫漫的上诉程序，这段时间霍维茨仍将回到WCI上班。事实上，罗斯于证交会作证时刻意回避这个话题时，即为霍维茨复职埋下伏笔。为了准备在这次审判的答辩，霍维茨和埃米特再度请假(第三次)。

虽然亚克曼于1978年9月呈给法院的起诉书曾提到埃米特和韦斯等，但当时并没有足够的证据起诉韦斯。最初，剧院里的两位线民曾经向亚克曼表示，他们在韦斯曼与霍维茨的谈话中获悉贿赂埃米特和韦斯以及伪造账单与支票的事情。当亚克曼搜索华纳相关档案时，在许多可疑的文件当中，都有韦斯的签名或担任共同签名人，在韦斯曼录音带中也再三提到韦斯参与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了这些交易，惟一和韦斯有直接接触的就是霍维茨，然而霍维茨并不肯与检方合作。

而韦斯曼则又不然。在 1980 年 4 月总督剧院一案复审被判决有罪并提出上诉后，他即表示愿意合作，以期缩减 6 年半的刑期。他无需指控那些令他噤若寒蝉的帮派分子，因为他们早已定罪。但是韦斯曼在大陪审团前作证时，却供出他和埃米特有关非法交易的谈话内容。

许多人也许会诧异韦斯曼为何拖埃米特下水而不是韦斯，毕竟韦斯才是 WCI 与剧院接触的人，而且华纳决定扩大这项投资时，也是由韦斯出面在剧院和韦斯曼开会讨论。但韦斯曼却矢口否认曾和韦斯讨论现金交易一事，且宣称有关韦斯的角色亦仅是由霍维茨身上得知的道听途说而已。不管基于何种理由，这场官司韦斯曼最后只咬定埃米特。

埃米特和霍维茨于 1981 年 2 月 9 日宣判的当天被判有罪后，即表明和政府合作的意愿。一旦埃米特被控勒索的罪名成立，不仅将面临被判长期徒刑的危机，而且会被没收将近 700 万元 WCI 的股票，这几乎是他全部的财产，而且他在大陪审团的证词破绽百出更使他前途堪虑。威廉姆斯后来表示可以在法庭抄本中找出 67 处不实的地方。埃米特犯下两项重罪，而霍维茨则以逃税和伪造退税两项罪名定罪。霍维茨先前在威彻斯特总督剧院审判中被判刑 3 年，现在则缩减为 9 个月徒刑(实际只服刑 4 个月)。

2 月 9 日的早晨，正当威廉姆斯就埃米特抗辩的诸多疑点和亚克曼辩论时，埃米特(他被告知和政府合作的条件就是必须录下与罗斯的谈话，并诱使他说出犯罪的事实)在法庭的公用电话打电话事先警告罗斯。

不久，利蒙向美国联邦地检处举发埃米特曾事先警告罗斯。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利蒙辩称埃米特此举证明他不是位可靠的证人，并且应该以妨碍司法罪名起诉埃米特。据说威廉姆斯曾打电话给利蒙，表示埃米特为罗斯"穿过地雷区"，而竟然落得如此下场实在可悲。罗斯此举让威廉姆斯感到义愤不平，而威廉姆斯则对埃米特相当赞赏，并认为罗斯利用最好的朋友充当代罪羔羊实在是忘恩负义，这比起其他的暴力罪行更令他气愤难当。威廉姆斯的一位密友回忆说，威廉姆斯对于埃米特所受的不公平待遇深感悲愤。他对罗斯这种行径感到不耻。

出卖挚友

虽然埃米特不愿意出卖罗斯，但几天后他却带着录音机与韦斯展开对话。当埃米特谈到有关他接受贿款的传闻时，韦斯则小心翼翼地不予置评，亚克曼事后表示韦斯故意"装聋作哑"。韦斯此刻已经被列入政府调查的对象。霍维茨于是将他与韦斯交易的过程全盘托出——就像 1977 年 FBI 官员第一次出现于家门口时，他脑中闪过的第一个念头一样——而埃米特也对本身参与的事情坦承不讳。他们随即在大陪审团前出席作证。1981 年 9 月韦斯被正式提起公诉。

埃米特提出上诉不到一天，即从家里打电话给罗斯。根据另一位当事人表示，他们谈话中约略提到埃米特辞职一事，最后这两个大男人痛哭失声，哽咽得无法言语。这是他们一生中最后的一次谈话。

对埃米特来说，这次决裂尤其有锥心刺骨之痛，失去罗斯的损失是无法估计的。尤有甚者，周旋于人群之中一向是埃米特的拿手本事，此后他将在人生的舞台上销声匿迹。在 WCI 最后 10 年是他生命中最快乐的时光，就像他事后对朋友说的，他喜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

欢在华纳的每一天生活。他每天都带着愉快的心情上班。他虽然树立敌人,但 WCI 有更多的人——不只是高级主管——都把他当作朋友看待。几乎遇到每一人他都会幽默地调侃几句,只要有他出现的场合,气氛就会显得融洽。WCI 的律师诺曼·萨姆尼克(Norman Samnick)说:"埃米特离开后,公司的凝聚力已不复存在。这地方已经失去昔日的欢乐。"

至于罗斯则全然不同,虽然失去他的患难之交,但仍保有他生命中最重要的事业,然而他也为此付出惨痛的代价。罗斯的世界在往后几年大放异彩,他和影视名流的交往也是日益热烈,或许他可以找到像利蒙这种事业上的伙伴,但却再也无法寻到像埃米特这样的知己。

在罗斯和埃米特共同追求欢乐的世界里,许多人对他们都存有一份浓厚的感情。对于那些依然热爱他们的人来说,这件事情可是一件令人左右为难却又痛心疾首的事。因为如果相信罗斯出卖埃米特,就等于摆明罗斯是假仁假义;如果相信埃米特在这案中曾极力保护罗斯,现在却被罗斯一脚踢开,则更令人无法接受。事实上,这已使罗斯自许肝胆相照的声誉毁于一旦。

亚克曼于 1982 年 11 月审判韦斯的公开起诉书中宣称,这基本上是两个案件:第一件,着眼于韦斯参与 WCI 内部创立所谓"现金基金"(cash fund)的欺诈阴谋;第二,韦斯试图妨碍大陪审团对此项阴谋的调查。亚克曼同时对陪审员发表一番谈话:"各位将在审判过程中发现,指派被告韦斯募集华纳公司秘密现金基金,并担任管理人的正是华纳的董事长。"这番话成为第二天报纸的头版新闻。

亚克曼在审判过程中数次提到罗斯的名字,罗斯于是成为备受瞩目的缺席被告,由于早已料到他会缺席,亚克曼索性在被告席上替他留下空位。有一次,美国联邦地方法院法官玛丽·约

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

翰逊·洛(Mary Johnson Lowe)在庭边临时会议上斥责亚克曼:"罗斯先生并未出席审判。该说的你也都说了,我们进行其他的事情,好吗?"

真相公开

罗斯没有出庭受审并非亚克曼办事不力或他的证据不具说服力。南区联邦检察官马丁几年前在威彻斯特总督剧院第一阶段的调查中,由于曾经担任一位被告的辩护律师,所以回避这次调查,而由当时的代理联邦检察官威廉·滕迪(William Tendy)担任亚克曼的顶头上司。滕迪在局内是个保守的职业检察官。滕迪坚持不让亚克曼由大陪审团将罗斯提起公诉。滕迪偏向于采取较为谨慎和传统的起诉方式:先将韦斯定罪,然后取得韦斯的合作(他可能面临长期徒刑的判决),再起诉罗斯。

亚克曼首先在法庭约略地描述整个案情。他表示证据显示,1973 年 5 月霍维茨代表威彻斯特总督剧院前往 WCI 拜访埃米特,并将装有 5 万元现金的牛皮纸袋交给埃米特作为贷款现金,主要作为购买剧院股票之用。埃米特虽然拒绝这项提议,但却告诉罗斯这件事。埃米特还照着罗斯的指示带着霍维茨一同去见韦斯。霍维茨于是和韦斯商讨一项交易,即 WCI 答应购买剧院 2 万股的股票,但前提是霍维茨必须给韦斯 10 万元现金——其中 5 万元(装在牛皮纸袋)当场交给了韦斯。

亚克曼继续说,不久之后韦斯即向霍维茨索取剩余的 5 万元,但剧院当时并未给他这笔钱。于是韦斯同意只索取 2 万元的现金。同时为了顺利完成这笔交易,WCI 捏造交易事实,以公司名义签发两张支票给予剧院的代表人——2 万元给霍维茨、3 万元给康纳,然后再领回现金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大约一个月后的1973年7月上旬，韦斯和霍维茨再度敲定一笔交易。这次WCI同意再购买剧院2万股股票，而霍维茨则承诺剧院开幕后——预计1974年初——再交付10万元现金。1973年底，剧院显然无法如期开幕也就无法获得这笔现款。于是在韦斯的安排下，他们再度玩弄那套五鬼搬运法（WCI签发支票，然后收回现金），在1974年、1975年、1976年和1977年间一共签发总额达15万元的支票给霍维茨和一位人头，霍维茨将支票兑现后再支付10万元现金给WCI。亚克曼继续说，韦斯为掩饰这些支出的合法性，企图伪造WCI内部文件（包括先前付给康纳的支票和后来的支票）。

案情的第二部分则陈述得较为简洁。亚克曼指控韦斯于1978年4月出庭作证时在大陪审团前公然说谎，并且湮灭大陪审团传唤的文件资料。

亚克曼所描述的案情，随后由政府的主要证人霍维茨和埃米特加以证实。但对于共同参与的情节，二人的说法并不完全一致。霍维茨作证指出，当他带着那只现金袋到埃米特办公室时："埃米特嬉皮笑脸地看着这笔钱，拿到手中后又像烫手山芋样扔到一旁，然后谈笑风生。其余的，我则记不得。"埃米特表示对这件事毫无印象。

在他们的证词当中，与罗斯具体有关的部分只有霍维茨提到，韦斯数过那笔钱后，告诉他会马上回来这一段。霍维茨当时曾提到："你要去见罗斯？"韦斯回答："别提那个名字，在这里我们都不许提那名字。"至于埃米特则供称在他向罗斯报告霍维茨的提议后，罗斯告诉他"公司不可能贷款购买公开交易的股票"，但"或许霍维茨该去见见韦斯，或许他可以替华纳的现金基金想个办法"。

由常理推论，整个事件演变的过程中，这对莫逆之交理应当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有过几番交谈。但是关于霍维茨希望与 FBI 合作供出韦斯;决定雇用霍维茨换得他守口如瓶;捏造戈德马克和罗森为代罪羔羊;决定告诉利蒙多少内幕等事情,但埃米特从未主动对这些事吐露只字片语。尤其当亚克曼一针见血问道,雇用霍维茨是否与大陪审团调查此案有关时,埃米特直接了当地回答:"没有,先生。"

虽然埃米特的谈话并未直指罗斯,但他招认 WCI 内部确曾秘密采取行动援助霍维茨。埃米特和韦斯两人与 WCI 达成协议,除非他们认罪或被证明有罪,否则公司将替他们支付诉讼费用。1979 年 3 月,霍维茨的律师卢贝尔求见利蒙,并希望霍维茨也能比照相同的待遇。(霍维茨即将第二次受审,而且无力支付诉讼费用;第一次审判的费用仍有 45000 元未结清。)利蒙就此事征询监察委员会主席巴顿·威尔的意见,巴顿·威尔随后与委员会的律师阿姆斯特朗一起会见卢贝尔。最后的结论是 WCI 不宜支付霍维茨的法律诉讼费,毕竟政府指控他曾经贿赂埃米特和韦斯。

埃米特过去曾借钱给霍维茨(包括以他的房屋抵押借款 16.5 万元),但在此敏感时刻如果他以受贿者涉嫌人的身份借钱给霍维茨,难免有人将此与收买霍维茨联想在一起,将对他更为不利。埃米特供称,在 WCI 决定不补助霍维茨的法律费用之后,利蒙到他办公室请他借 10 万元给霍维茨作为法律费用。埃米特供称这么做是完全基于利蒙的请求。据说埃米特当时的律师曾劝他万万不可以,但他还是决定遵照利蒙的指示办理。

利蒙在稍后的审判作证时,断然否认埃米特的证词。利蒙指出,埃米特宣称和他会面的那一个月,他根本就没有去过华纳公司。他回溯一段和莫利欧的电话谈话:"他的律师莫利欧打电话告诉我说,埃米特考虑以私人名义借款给霍维茨作为法律费

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用。埃米特之所以这么做是因为我曾代表公司拒绝预借法律费用给霍维茨。莫利欧表示非常反对埃米特借出这笔钱,但是埃米特一意孤行不肯听劝。因为我与埃米特交情较深,所以才打电话给我,希望能够说服埃米特接受莫利欧的忠告。"

"于是我立刻打电话给埃米特,并把我和莫利欧的对话一五一十地告诉他。我力劝埃米特应该接受律师的意见,并告诉他:'埃米特,如果你借钱给霍维茨,事情将会越弄越糟。'"

他们的供词南辕北辙。莫利欧以律师和受托人之间有保密的义务为由,不愿吐露实情。当时埃米特尚未判刑,为求自保捏造此事无可厚非,值得玩味的是他为何选择捏造这种和案情无关的事情。事实上,埃米特可以指证罗斯涉案的地方比比皆是,而且还有助于政府对本案的调查。另一方面,如果利蒙确曾请埃米特借钱给霍维茨,他的动机不可言喻。他要求埃米特借钱给霍维茨却不许罗斯参与其事,无非希望罗斯置身事外。就卢贝尔所知,由于公司不便出面,才由利蒙请埃米特资助霍维茨;而且利蒙担心霍维茨因急需用钱而转与政府合作,若由埃米特出面处理将是绝佳的选择,因为埃米特是霍维茨的朋友,在任何情况下他都不会袖手旁观,眼睁睁看着霍维茨陷入绝境。

关键档案

无论如何,事后证明,利蒙一手促成埃米特借钱给霍维茨和罗斯在六个月后采取的策略遥相呼应。罗斯于证交会作证时利用埃米特为挡箭牌,并再三强调一切有关霍维茨的决定都是由埃米特全权负责。如果整件阴谋都是由埃米特和霍维茨一手策划,那么埃米特非但提供霍维茨工作机会,同时主动借 10 万元给他作为法律诉讼费,这不就是二人朋比为奸的最好证明?

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就在利蒙陈述抗辩后不久，有关霍维茨法律诉讼费所衍生的问题，余波荡漾。当这桩案件即将告一段落之际，监察委员会的外聘律师阿姆斯特朗以被告证人的身份被传唤出庭作证，并携带他于1979年3月5日所写的备忘录作为呈堂证物。

阿姆斯特朗的备忘录详载当初与巴顿·威尔和卢贝尔召开的会议内容，当时卢贝尔力促WCI借款给霍维茨偿付律师费。其中有段关键的部分，阿姆斯特朗写道："卢贝尔表明如果未能支付霍维茨辩护费，他就不会'尽力而为'。由于冗长的诉讼过程所需的法律费导致霍维茨财务拮据，政府利用此点对他频频施压，要求合作。只要霍维茨愿向政府坦白一切，则政府愿意接受霍维茨对于两项重罪的申诉；但卢贝尔说，事实上霍维茨并未透露任何消息。卢贝尔说霍维茨甚至对案中有关伪造支票交易的事实亦无意申诉。"

"监察委员会对卢贝尔指出，委员会极欲了解事情真相，对于政府向霍维茨施压一事乐见其成。卢贝尔于是改口强调霍维茨所知有限，并不足以牵扯他人入罪，就怕迫于检察官施压下导致的财务危机使他情急之中信口开河，捏造事实。"

正如阿姆斯特朗在一场秘密会议中所陈述的，他于1979年3月将备忘录归入档案后，就置诸脑后。他对此事的调查并不积极，曾有人要求他静待政府的审判，而他的调查于1980年起即陷于停滞状态。阿姆斯特朗表示，事有凑巧，他的同僚戴维·弗兰克尔(David Frankel)很关心这场官司，而就在前一天，审判的过程中才让弗兰克尔想起那本备忘录，于是他们翻箱倒柜找出那份档案。

由于阿姆斯特朗曾以律师与委托人之间诚信原则为由，拒绝政府调阅他的调查档案，因此他现在必须带着那份文件出庭才有合理的支持。他辩称二者的差别在于这份文件并不属于他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

调查的那一部分，而是以“附带服务性质”完成的。而且，阿姆斯特朗进一步指出，卢贝尔也知道谈话的内容，并不像委员会其他的谈话是属于机密性质。阿姆斯特朗似乎故意区分这项差异，这样他就可对他此刻的行为自圆其说，而且万一法庭要求重新调查这份档案时，他也不会被认为违反律师与委托人之间的诚信原则。

可以想见被告与检方对这份备忘录一定呈现两极化的反应。卡撒诺夫心中暗自窃喜：“我想此刻政府已有一份重要的文件足以证明政府的主要证人竟然以捏造事实要挟他人，政府应该对此自我检讨……，我感到震惊、错愕……，我认为这件事让人怀疑政府的处理态度是否公正无私。”

至于亚克曼，则显得慷慨激昂：“……此刻提出这份文件对我造成不少困扰……，一年以来大家都知道霍维茨要出庭作证。事实上，监察委员会根本就是华纳传播公司的传声筒。从开始调查本案以来，调查的对象明显指向该公司的董事长，据了解整个监察委员会由他幕后操纵。本案审判即将终结的时候，过去9个月一直被遗忘在档案里的这份备忘录却出现在这紧要关头……。”

亚克曼这番强硬的措辞免不了激起阿姆斯特朗的抗议，“罗斯先生并未操控监察委员会。罗斯先生是我们负责调查公司的董事长”，卡撒诺夫第二次抗辩“亚克曼先生这番谈话似乎已经偏离主题，让我十分不解。如果他想要审判罗斯先生，就该将他列入被告提出诉讼”。

当然，这番火药味十足的辩论并未在陪审员前上演。阿姆斯特朗在证人席上出庭作证并未带来任何戏剧性的效果，而且那份备忘录也呈给陪审员。虽然这份备忘录的突然出现引起其他的联想，但最后并未对霍维茨的诚信造成任何显著的影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阿姆斯特朗并未表示他或巴顿·威尔相信一旦 WCI 拒付律师费给卢贝尔，则霍维茨就会编造谎言，而他只是说明这份备忘录的作用在于“记载这次会议”。如果阿姆斯特朗和巴顿·威尔当时相信卢贝尔所说的霍维茨以扯谎为要挟的这番话属实，他们应该早就采取进一步的行动——或许通知法院或向律师纪律委员会举发此事。

他们或许了解卢贝尔是位学问渊博、德高望重的律师，而且他的专才在于宪法第一条修正案而不是刑法，当时可能只是顺口提到霍维茨的窘况而已。尽管如此，当阿姆斯特朗这份会议备忘录在审判中传开后，对于被告如同是天大的好消息，同时卢贝尔的行为也在社会大众间引起轩然大波，但即使展开严密的调查，事情的真伪仍永远不得而知。这件事将被当作茶余饭后的话题，永远地流传下去。

审问韦斯

韦斯站上证人席几分钟不到，卡撒诺夫即导引他切入抗辩的核心诉求：埃米特和霍维茨因为自导自演的欺诈阴谋被揭发，企图狡辩才公然撒谎。身材瘦弱、头发灰白的韦斯像往常一样戴顶犹太人的小帽，以虔诚的心作一番开场白。他说“基于宗教的理由”，他只单纯地作证而不愿宣誓作证。但是，他的证词一开始就显得言不由衷，因为他虽然表明自己是无辜的第三者，只是昔日同事作奸犯科下的被害人，但却表情木然，一付失魂落魄的样子。惟一显露愤怒表情的是卡撒诺夫，因为当时韦斯的表情僵硬、面如死灰，畏畏缩缩的神情和他在接受律师交叉盘诘时一样的不自然。

“证人霍维茨表示曾于 1973 年 5 月 29 日和你在华纳公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的办公室碰面，并交给你一笔五万元现金的贿款，确有其事？"卡撒诺夫盘问。

"没有这回事。"韦斯说。

"这个问题并无所谓对错。你是说根本没有这回事？"

"我是这么说的。"

"霍维茨先生，你却说有这回事。你可听到他否认这件事！"

"是的，我听到了。"

"那么，你们二人之中有一个人说谎？"

"没错。"

卡撒诺夫以同样的话问过埃米特后，继续问道：

"如果埃米特在庭上的证词句句属实，那你就是撒谎？"

"没错。"

"那你是指埃米特不知耻而公然说谎？"

"是的。"

韦斯在作证过程中，一副吞吞吐吐、手足无措的样子。当律师问道他是否真如政府所言企图湮灭相关文件时(这段问话只不过希望将他的否认列入正式记录)，但韦斯回答的声音却细如蚊鸣几不可闻，再问一次时，他还是含糊不明地回答"没有"。直到第三次他才说得清楚些。有一次，法官洛再三警告卡撒诺夫注意引导证人的态度时，卡撒诺夫为自己辩护说，"我必须进一步引导才能套出实话"。

卡撒诺夫似乎因为韦斯的死气沉沉，而变得越来越焦躁不安，有一次竟然激动地将剧院指为"威彻斯特犯罪剧院"。就在韦斯自诉接近尾声时，卡撒诺夫冀望韦斯发表一篇具有煽动性的结语，于是他问道："他们……都是骗子。你曾协助他们吗？或是你曾与他们狼狈为奸？你曾接受他们的贿款吗？或是你曾参与整个阴谋诡计？"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“我无法针对这问题回答。”

“为什么?”

“因为有很多种方式可以通知我,埃米特未必需要亲口对我说。”

“其他方式指的是什么?”

“可能经由公司的内部传送,或是由其他秘书转告我的秘书。”

“但无论如何都是埃米特指示的吧?”

“我想应该是的。”

韦斯于1978年在大陪审团前作证时,政府手中尚未握有韦斯曾写给霍维茨的一封信,(韦斯没有留副本,但霍维茨决定与政府合作后,便将它交给政府。)韦斯在信中提醒霍维茨他正在等待“你答应可以为我弄到手的法律服务费账单”。这封信大约是在韦斯开出那张支票2个月后寄出的。在审判庭上,他对于这件事发生的顺序显然是牵强附会:“埃米特指示我先签发一张三万元支票,至于相关文件后补即可。”

这番话显然与韦斯先前在大陪审团前所称不记得这件事的谈话前后矛盾。韦斯对此做出解释:“出庭大陪审团作证时,我原本不当一回事……。但是随着审判过程的发展,我开始领悟到这是我生命中重要的时刻。当然会多花时间回想这一切,并听取法庭有关证词,再和我的律师讨论案情。所以我可以毫无保留地说,我的确接到埃米特要求我准备那张支票的指示。”

韦斯在大陪审团上被盘问到康纳提供何种服务时,他一律指出是凭证上所记载的“收购有线电视”,并坚持除此之外一无所知。他再三提到曾就此事询问埃米特,而埃米特同样也记不起详细情形。当被问道霍维茨和康纳的账单有无关系时(指韦斯后来写信给霍维茨索取付费给康纳的账单一事),他宣称绝无

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此事。但是现在韦斯却又记起这件事了。关于付款三万元给康纳的费用,他供称:"……埃米特告诉我华纳当初收购 TVC 公司时尚积欠一笔费用。"

"欠谁的钱?"卡撒诺夫问道。

"他自称欠康纳和霍维茨。"

于大陪审团出庭时,韦斯不断被盘问有关 WCI 两次购买威彻斯特总督剧院股票的经过,因为当时由他填写支票申请单。当被问道他扮演何种角色时,韦斯供称:"就是填写支票申请单。"

"谁要求你填写支票申请单。"

"我不记得。"

"是不是埃米特?"

"可能是吧!"

"回想这段事时,你可曾与埃米特就此事讨论过?"

"确曾有过。"

"这有助于你回想事情的经过?"

"没有,毫无帮助。"

"……你知道当初是谁接洽华纳传播公司购买这些股票?"

"不知道。"

"你知不知道公司内部是谁批准购买威彻斯特总督剧院股票的?"

"我记得有一个人曾说'埃米特说过没问题'。"

"你可曾就此事与埃米特讨论以便回想这段事?"

"有的。"

"讨论之后你的结论是什么?"

"没有结论。"

卡撒诺夫问韦斯:"就你所知,购买股票是谁的主意?"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"埃米特。"

"你有准备这张支票申请单的理由吗?"

"有。"

"什么理由?"

"埃米特交待我这么办的。"

至于韦斯曾经签发支票给霍维茨和布鲁斯·科斯曼(Bruce Kosman)一事,他供称是因为他们曾在 WCI 所属的"丛林住所动物园"替埃米特工作过,这所动物园位于新泽西州的米福特市。卡撒诺夫问道,韦斯基于何种理由曾经和霍维茨、科斯曼等人一起到丛林住所。韦斯供称:"我是奉埃米特指示前往丛林住所。"

卡撒诺夫接着对于由韦斯经手却没有人批准的多张支票提出质问:"这是否表示没有核准人?"

"当然不是。"

"也就是有核准人?"

"是的。"

"你可否回想谁是核准人?"

"我记得其中有的是埃米特。"

"你还记得在 1973 年的其他核准人吗?"

"我不记得了。"

就在自诉部分的作证即将终了之际,韦斯对于自己的抗辩作个简单的结论:"整件事情我扮演的角色只不过是准备支票的申请工作而已。"

"假设你完全是奉命行事的话,这个人是谁?"卡撒诺夫追问。

"我都是奉埃米特的指示行事。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

证词漏洞百出

韦斯在每个重要的环节都斩钉截铁地将矛头指向埃米特，如果他第一次在大陪审团前作证时即采用同样的说词，那么现在所说的一切就会合理些。但事实上，他现在的证词和以前在大陪审团前所说的不但彼此矛盾，而且难以自圆其说。现在的证词使先前的证词难脱推诿卸责、欺诈蒙骗之嫌，而先前的证词衬托出现在的证词企图文过饰非、嫁祸于人。

这是韦斯和律师在策划辩护过程中产生的最大纰漏，而且又介绍一位“记忆专家”企图对于韦斯先前的遗忘症以所谓“基本失忆曲线”加以理论化的解释，根本就是越描越黑。韦斯除了先前的证词给自己捅下大娄子外，现在他也必须反驳他人的证词。但埃米特和霍维茨面对交叉盘问表现出色，而韦斯只是轻描淡写地说他们是骗子。虽然从 WCI 传唤的其他证人不愿对韦斯作不利的指控，但他们的证词依然使人怀疑韦斯陈述的真实性。

WCI 会计部门的经理詹姆士·亨利(James Henry)供称，在 WCI 数千万美元的股票投资项目中，惟一由韦斯签字认可的就是那两次购买威彻斯特总督剧院股票的交易。

曾经被罗森索形容为“正直得过头”的 WCI 的财务长艾伯特·萨尔诺夫，在公司内部稽核检查时曾质疑韦斯签发的三张支票，经过韦斯一番解释后即未再予以追究。当时签发给霍维茨和科斯曼的两张支票申请单上注明“不动产顾问费”，萨尔诺夫对此感到大惑不解，因为负责 WCI 不动产的正是他本人。当萨尔诺夫被证交会问到公司的其他人是否有权聘任不动产顾问时，他供称，“我不知道”。自萨尔诺夫对这些支票申请单提出质

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

疑后，韦斯后来仍陆续签发9张支票给霍维茨和科斯曼，只不过申请单上不再注明“不动产顾问费”。

韦斯对于事件的描述与他的秘书林克拉·霍恩斯（Lincla Horns）的供词也是互有出入。霍恩斯在审判时似乎尽其所能保护韦斯，但是他先前的证词又让她束手束脚，身不由己。例如有关霍维茨一事，韦斯在大陪审团坦承认识霍维茨，但从他的供词中显示两人似乎不过是泛泛之交。当被问到霍维茨1978年在WCI任职之前曾否替WCI效劳，韦斯回答：“大概有吧！我并不清楚。”

“他究竟有没有替WCI效劳过？”

“我不清楚。”

“你可记得霍维茨何时在丛林住所工作？”

“应该是1977年。”

“那么你可否告诉我，霍维茨1977年以前曾否替华纳公司工作？”

“我想有的。”

“做那些工作？”

“做些顾问这类的工作。”

“替哪些人？”

“我不记得了。”

“你可知道他替谁工作？”

“我不确定。”

“你是否有任何印象替谁工作？”

“我想是在有线电视业。”

“有线电视业？”

“我想应该没错？”

“他在有线电视业替谁工作你可有印象？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"没有。"

"是斯特恩先生吗?"

"我不知道。"

"你记得他做顾问是哪一年的事?"

"不清楚,我得查一查。"

"是不是 1972 年?"

"我不知道。"

"1971 年?"

"我不知道。"

"1973 年?"

"可能吧!"

"1974 年?"

"也有可能。"

但从霍恩斯审判的供词中得知,霍维茨在 1973 年间每周约有两次造访韦斯的办公室,且每周通话四五次。当卡撒诺夫在直接盘问中就此事询问韦斯时,他供称霍维茨只是偶尔顺道造访,企图说服他和其他主管投资不动产,同时由于霍维茨的女儿和韦斯的侄子一样罹患何杰金氏病(Hodgkins disease),霍维茨想和他交换治疗的心得。

但霍恩斯供称他们交谈的主题几乎都围绕在"与威彻斯特总督剧院的交易"和"关于剧院的一项投资案"(几年后她宣称他们还共同参与丛林住所的经营)。

韦斯面对霍恩斯的证词表示,"我不知道那番话是否真的",并暗示她已经"尽其所能"地说实话。

霍恩斯其他的证词虽然与韦斯的说法没有直接的冲突,对韦斯却颇具杀伤力。韦斯曾写过两封信给霍维茨索取康纳的账单,但他在大陪审团前供称康纳的账单和霍维茨之间并无任何

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关联性。当时，由于霍维茨受雇于WCI，韦斯确信霍维茨不至于将这些信交给政府，而面对法庭的传唤时他未提供信件副本，但霍维茨与政府合作时即交出这些信的原稿。霍恩斯于庭上坦承这两封信都是由她打字的，并依她的习惯会将副本归档并注明“霍维茨”。当亚克曼问道副本在哪里时，韦斯供称不知道。

撇清关系

霍恩斯1979年在证交会的证词中，即使是微不足道、平淡无奇的细节，政府也能从中抽丝剥茧发掘不利于韦斯的蛛丝马迹。她供称韦斯同时拥有携带型记事本和桌上型记事本，而他随身的携带型笔记本记载的内容比较详实可靠。他自1973年起即使用这些记事本记载每一件事。

政府于是调阅韦斯的记事本，他的律师为避免这些记事本曝光而采取激烈的抗争手段。1981年5月6日，韦斯由于拒绝交出记事本而以藐视法庭罪名被扣押，而刑期则尚待上诉法庭的裁决。当天晚上，卡撒诺夫办公大楼地下室发生离奇大火（记事本收藏在地下室的保险箱里），整幢大楼付之一炬。然而记事本安然无恙由保险箱取出。

5月7日早上的法庭公听会上，和卡撒诺夫共同负责本案的律师劳伦斯·亚森（Lawrence Iason）告诉法官“这场火灾的起因并不清楚，但据说疑云重重”。虽然永远无法证明这场火灾是蓄意纵火，但至少有一位参与本案的律师确信这是人为的纵火。这位律师认识凯撒·金梅尔的兄弟查理斯·金梅尔，查理斯的绰号为“火炬金梅尔”，因为他在新泽西州的多家旅馆都曾惨遭祝融光顾。

韦斯最后被迫交出这些记事本，但是却赫然发现这些关系

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重大记事本的重要年份——1973年、1974年和1975年的部分竟然下落不明。一旦这些记事本能够曝光，双方就能够提出有利的物证。例如，韦斯宣称霍维茨给他现金的当天，他刚好在加州；另一方面，记事本记载着某一天和霍维茨开会，霍维茨宣称他们就是在那天讨论威彻斯特总督剧院股票购买案的。所以基本上记事本遗失的结果是得失互见，谁也占不到便宜。

最后霍恩斯作证指出，韦斯的顶头上司是罗斯。本案调查过程中，华纳公司的律师和高级主管莫不处心积虑地把罗斯与韦斯划清界线。韦斯本人则严守"在这里我们不提那个名字"的原则。他出席大陪审团询问被问道向谁负责报告时，法院记录他的回答是：空白。

"假设你有上司，你认为谁应该是你的上司？"亚克曼问。

"我认为应该是埃米特。"如果由埃米特在支票凭证上签字来推测，这话倒也合情合理，但事实可不是如此。由于韦斯在公司的角色暧昧不明，许多职员根本确定不了谁是他的"老板"——罗斯是当然人选，萨尔诺夫也说得通，而担任首席财务主管的沃瑟曼也有可能——埃米特根本连边都沾不上。

亚克曼在大陪审团面前进一步追问，1973年时谁是他的"直接主管"，韦斯说是艾伯特·萨尔诺夫。

这个答案似乎言之成理，因为萨尔诺夫是公司的财务长而韦斯担任助理财务长，但实情也不是如此。萨尔诺夫在证交会作证时被问道，韦斯是否负责向他报告时，他回答，"并没有上下属关系"。问及韦斯向谁负责时，萨尔诺夫回答并不知道。萨尔诺夫描述自己的主要职务是财务长，负责银行间的往来、房地产的交易和成本控制，但他补充说这些事情从未和韦斯商讨过。

再者，罗森索1979年于证交会作证时被问道，韦斯是否隶属于埃米特的指挥系统之下，他的回答是否定的。并且，他表示

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并不清楚韦斯究竟向谁负责报告。他说韦斯替他处理“私人账务”,他相信韦斯同时也替罗斯、萨尔诺夫和其他主管做同样的事。他对韦斯的职责下一个最佳的注脚,罗森索作证时说,他第一次见到韦斯时“他是金尼停车公司的会计师……现在他还是一位会计师”。

韦斯绝口不提他在金尼停车公司的往事和与凯撒之间的亲密关系,甚至审判时也予以否认。他自称以前在一家与金尼停车公司往来的小型会计事务所上班,后来被另一家叫柏森的会计事务所收购,他便跟着到柏森上班。在金尼服务公司股票上市约9个月后的1962年12月,他便加入金尼公司。当亚克曼开始盘问这件事时,卡撒诺夫插嘴道:“庭长,我抗议对1961年和1962年的事件做进一步的调查。”亚克曼紧盯着韦斯追问韦斯是否曾替凯撒工作。韦斯回答说:“没有。”

金尼停车公司一位职员回忆道,虽然韦斯确实跟着金尼公司由沃佐事务所转到柏森事务所,但韦斯所谓的外聘会计师的身份只不过是幌子。“他在我们的公司内上班,替我们做会计账,几乎所有时间都待在这里。或许我们是他惟一的客户。”

韦斯千方百计想和罗斯划清界线,也同样处心积虑撇清和凯撒·金梅尔的关系。这是可以理解的,因为整件事情环环相扣,一旦东窗事发,只会使韦斯的抗辩更站不住脚。曾是罗斯大学室友并情同手足的里奇海默曾在公司任职到1972年,他表示,金尼停车公司在60年代贿赂全美货车司机联合会、市政府调查员和相关人士早已是例行的公事,每年支付的金额高达100万元。亚克曼曾经灵机一动想由罗森索口中套出付款给工会一事,因为罗森索向来直话直说,WCI的律师们一定对他恨得咬牙切齿。亚克曼在庭边秘书会议室中对法官洛表示,罗森索曾在大陪审团前供称“听说金尼曾经付钱给工会官员”,而付款

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

期间则从60年代中期持续到70年代初期。亚克曼要求法官准许他就此事盘问韦斯，但为法官所拒绝。

淡化韦斯和凯撒的关系，除了避免停车业的内幕曝光和逃过贿赂他人的罪名外，还有一个理由。在萨尔诺夫质疑韦斯的支票申请单后，韦斯为继续取得往后欺诈行为所需的支票，便转向由凯撒签字认可。为避免尽忠职守的萨尔诺夫再度的询问，凯撒显然是韦斯的最佳护身符，因为凯撒身为执行副总裁在公司的地位颇高，而且WCI高级主管都知道少惹他为妙，以免招来罗斯的不快。

疑云重重

然而，当初韦斯选择凯撒为核准人的理由，现在却使他的证词破绽百出。正如亚克曼在终结辩论中指出，如果埃米特和霍维茨确实是整件阴谋的主使者，而韦斯又是埃米特的手下，韦斯何必大费周章去取得和他有20多年密切商业关系的凯撒的批准呢？更何况有谁比凯撒更了解公司需钱应急呢？

韦斯的陈述可说是疑点丛生，亚克曼在终结辩论时再三提出质疑，除了对陪审员一一陈述疑点外，还要求卡撒诺夫解释。至少有五份文件证明霍维茨的确是先付现金，再收到支票。亚克曼进一步问道，如果这些交易确是埃米特与霍维茨之间的勾当，埃米特又何必要求他的老友霍维茨——埃米特曾借给他一笔大数目——先带这笔现金来呢？

再者，如果这只是埃米特和霍维茨两人为了替埃米特诈财搞出掩人耳目的鬼计，埃米特又何必节外生枝牵扯韦斯？他根本用不着韦斯。埃米特不但拥有签发更巨额支票的权力，而且以他的职务范围来说，为了雇用顾问或律师而随便编织合理的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

借口根本不是难事。购买威彻斯特总督剧院股票一事他何必扯上韦斯？如果韦斯的角色只是按埃米特的指示签定股权确认书，霍维茨在那段期间又何必每周造访韦斯两次，甚至每天通话？

根据审判记录，这些矛盾的确让人印象深刻，但如果越是深入了解当事人的背景，则更认为韦斯的说法根本就是无中生有。韦斯一向对罗斯惟命是从，他从罗斯办公室进进出出，几乎就像罗斯的随身助理费拉甘一样，每个人都习以为常。但是他很少与埃米特打交道，彼此可说是井水不犯河水。埃米特如果要为他的不法行为找一个幕后的共犯，事实上最不可能的人选之一就是韦斯。

卡撒诺夫于终结辩论时，他鼓起三寸不烂之舌滔滔雄辩。他强烈质疑如果韦斯真替公司管理所谓的“现金基金”，身为财务长的萨尔诺夫怎么可能毫不知情？

卡撒诺夫的终结辩论就像在交叉盘问埃米特和霍维茨时一样，着重在尖酸刻薄的批评却言之无物。他一再以“骗子”和“说谎者”等称呼诬蔑他们；相反地，在言词之中则对利蒙和阿姆斯特朗充满尊敬之意。他更以阿姆斯特朗的备忘录借题发挥，指称卢贝尔的行为是“以作伪证要挟敲诈10万元”。然而，除了这些人身攻击之外，其他都是原地打转、了无新意。卡撒诺夫仅有一次针对亚克曼的质问提出答辩：“当亚克曼问道，为什么会这样，为什么又那样？我们并不知道为什么。为什么这样，为什么又那样？我们真的不知道。我们并不是那群诈骗阴谋的一分子，但或许因为这些骗子彼此之间互相猜疑而起内哄。我并不知道。”

当亚克曼作反驳终结辩论时，再度提出同样的问题，却同样无解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

陪审团经过4天的深思熟虑，于1982年11月27日宣布，起诉韦斯的13项罪名中有7项成立。他被控成立的罪名包括，以敲诈勒索的行为处理公司的业务（根据勒索贪污取缔法 RICO），邮件欺诈和伪证。一听到这项判决，韦斯脸色泛白、面如死灰，法官洛请他入坐休息，并召唤紧急医护人员。而他的律师也对此错愕不已，仿佛遭受一记闷棍重击，他们原来预期韦斯会被无罪释放。

弄巧成拙

虽然明知政府铁证如山，但被告阵营仍希望借由挑起韦斯（利蒙和阿姆斯特朗的证词对他赞誉有加）和埃米特与霍维茨之间的人格话题能使韦斯扭转劣势。在朴实无华的环境中，或许无法衬托出韦斯人格的高尚，但在充满现实功利的 WCI 环境里，他的确称得上是个例外。自韦斯列入本案的调查对象以来，他的辩护律师不厌其烦地强调他是虔诚的宗教徒，仿佛单凭此点就足以让他无罪释放。他们再三叙述有关韦斯传奇性的一则故事：在一个大雪纷飞的星期五下午，韦斯和其他 WCI 同事驾车返回新泽西州的寓所。沿路车速缓慢，由于速度太慢，以至于过了子夜，犹太教的安息日（译注：星期六，当天禁止开车）开始时，他们还困在车里。当时距离家中还有好几里路，但韦斯仍走出车子，在暴风雪中走完剩下的路程。

当然，韦斯称得上特立独行，因为罗斯慷慨大方的赠礼方式遍布全公司，礼物已经成为生活中不可或缺的一部分，韦斯拒绝收礼自然显得与众不同。他经常不畏辛劳，尽其所能地为人服务——例如替 WCI 主管的遗孀准备报税资料——而且分文未取。罗斯、韦斯和律师们显然希望这些举动能为韦斯的清廉正

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

直做最佳的注解，因此在证词中不断地老调重弹。罗斯（在利蒙建议之下）在证交会作证时即针对此点借题发挥，而华纳兄弟公司的主管加利在审判时同样吹捧韦斯的人格。

事实上，韦斯一向严格遵守这条自我要求的戒律，任何人企图逾越这个分际都会激怒他。韦斯的秘书霍恩斯在证交会作证时（在利蒙的盘问下）供称，商场上的朋友经常打电话问我可以送什么样的礼物给韦斯先生，我告诉他们万万不可送礼，因为这只会让他大发雷霆，然后退回赠礼。

矛盾的是，当社会大众越是相信韦斯的正直清廉，则他更是担任这些现金交易代理人的不二人选。正当法庭内对于韦斯拒收赠礼的行为歌功颂德之际，却没有人愿意深究他拒收礼物的真正原因，是否担心收礼会影响他身为会计师的客观立场？或是这项自我要求的戒律完全是基于个人宗教上的理由？

不管韦斯为自己定守则的本意为何，他担任金尼停车公司的会计师却是不争的事实。据一位前合伙人表示，这项工作经常用来替幕后老板老金梅尔（可能包含多年来谣传的幕后老板韦斯曼在内）进行洗钱勾当。同时，他在60年代和70年代初期是公司总部和停车事业部往来最密切的财务人员，而当时停车业挪用现金和贿赂货车司机联合会等不法事情层出不穷。如陪审员判决所言，公司为了累积更多的现金，韦斯不惜和霍维茨就威彻斯特总督剧院进行交易。霍维茨作证时也指出，当他带着五万元现金准备提出他的建议时，韦斯开始熟练地数着那笔钱，“他说公司可以帮得上忙，公司总是极需现金”。

如果仔细推敲，不难发现整件事的前因后果并无矛盾之处。的确，旁人绝不认为韦斯会为了私利接受现金。政府虽然初期朝贿赂的方向侦办此案，但早在审讯之前调查方向已修正为“现金基金”，而且韦斯和律师们也已获悉此事。最后他以操控秘密

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现金基金并伪造文件被定罪，他的行为严重违反了会计师应有的职责。或许有人针对此点辩称，他早期当会计师的经验已使他对这种做法习以为常。当时由于公司幕后老板暗中牵扯犯罪组织，所以对于公司涉及洗钱、挪用现金、贿赂等交易，他都已视为生活上理所当然的事。事实上，这些事并未和韦斯的人格产生冲突，他反而是公司里负责这项艰巨工作的最佳人选。

韦斯被判刑几年后，我于 1990 年造访罗森索(他曾指定韦斯为遗嘱受益人并为共同执行人)，他愉快热切地谈起韦斯。“韦斯出身于金尼，”罗森索说，“是我最亲密的朋友，也是凯撒最亲密的朋友。他就是那种你永远都想结交的好人。”

至于案情中对于韦斯不利的部分，罗森索则说：“我相信确有所谓的现金基金用以贿赂工会领导人，以便需要协助时他们便能助一臂之力。这在停车业和清洁业早已司空见惯。韦斯应该曾经管理过这笔现金基金。”

亚克曼从未在审判中盘问 17 万现金惟一的流向，就是他根据罗森索在大陪审团的供词，要求法官洛准许他就“工会贿款”(Labor payoffs)一事盘问韦斯。WCI 的高层主管都知道，这不过是公司许多榨取现金的伎俩之一。事实上该基金的现金比其他来源都来得少。在 1973 年金尼全国服务公司和华纳分家以前即拥有停车业和清洁事业，其中停车场总是能够带来大量的现金。

许多人相信这笔现金是被罗斯——他一向用现金交易——挪来支应个人挥霍无度的生活。有些人则认为这笔钱是华纳唱片事业部为了宣传而贿赂主持人之用，或是提供各种娱乐招待 WCI 旗下艺人。在证交会还传说这笔现金用以支付宇宙队球员合约以外的奖金，而这笔款项大都汇入他们国外的银行账户。

另一个流传甚广的说法是，这笔钱用以支付竞选活动的捐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

款。据本案所传唤 WCI 一位经理人的律师表示，霍维茨支付的现金至少有部分用于尼克松身上。巧的是，根据比尔所著的《帮派分子》一书所叙托尼·普罗文扎诺(Tony Provenzano)(凯撒的事业伙伴)于 1973 年为尼克松募集现金 50 万元并准备交给查尔斯·科尔森(Charles Colson)。而科尔森在那段期间正是 WCI 高薪聘请的顾问。(由于这层关系相当隐秘，甚至科尔森当时的合伙人夏皮罗事后也表示不知道有这档事。)有关现金用途的说法众说纷纭，莫衷一是。

无论如何，这笔现金除了用来支付公司日常贿赂工会之需以外，各种用途都有可能。美国各大公司在 70 年代普遍都设有所谓的"现金基金"或"贿赂基金"。韦斯的律师在提出上诉时不断引用《商业犯罪杂志》(Business Crime)文中的一段话："那段时期，约有 500 家公司向证券交易委员会坦承设有现金基金。"由于这项陋习成了普遍的现象，促使政府于 1977 年立法通过《外部贪污防止法》(Foreign Corrupt Practices Act)(斯坦利积极推动此法)。

现金基金于是成为韦斯上诉的重点。他的辩护律师中有人事后表示，他们相信确有其事，而且是出于罗斯的授意由韦斯负责执行。韦斯的律师们原本对现金基金避而不谈，但是经过其他努力均告失败，而且现在又能对现金基金加以婉转的解释，于是才在上诉时针对这一问题提出辩驳。利昂·西尔弗曼(Leon Silverman)取代卡撒诺夫出马担任韦斯上诉时的辩护律师，而且仍由 WCI 负担韦斯的法律费用。利昂·西尔弗曼提出的一项论点是："是否未举发公司设立现金基金……即构成违反受托义务和勒索贪污取缔法。就一个公司职员而言，他只是按公司的执行总裁命令行事，并没有举发的义务。"

1985 年 1 月，美国第二巡回区联邦高等法院宣判韦斯所有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的罪名成立。针对韦斯全新的诉求，高级地方法官罗伯特·凯莱赫(Robert Kelleher)在结语表达他的意见："韦斯上诉时坦承接受主管的命令设立现金基金，而且从未将这些现金据为己有。但韦斯在初审时却未曾提出同样的声明。"

尽管韦斯可能被判长期有期徒刑，但他从未向政府表示合作意愿。1984 年 3 月 13 日宣判时，法官洛并未将他判刑入监，而判罚金 58000 元并缓刑 5 年，这段期间还需全职为埃塞克斯郡(Essex County)的少年服务局做社区服务。同时下令没收他持有的当时价值约 42 万元的 WCI 股票。

死兵救将

至于亚克曼，历经 7 年锲而不舍地侦办此案，判决结果却让他大失所望。亚克曼侦办此案之初并未锁定罗斯，等到和埃米特完成答辩协议(Plea bargain)(译注：由检方撤回起诉事实中刑罚较重的部分，或变更为较轻的罪名，由被告坦承；另一方面，被告则撤回主张无罪的辩护)之后，才将矛头指向罗斯。埃米特与政府合作后，即传唤罗斯到大陪审团出庭，罗斯可能此时已经知道自己被列入调查对象，于是引用《宪法》第五修正案保持缄默。(此时，利蒙推荐与他熟悉的知名刑事律师彼得·弗莱明担任罗斯的辩护律师。)亚克曼在调查过程中有几次一定自以为揪出罗斯乃是迟早的事。

在埃米特抗辩和开始审讯韦斯这段期间，WCI 负责公关的副总裁詹姆斯·阿伯内西(James Abernathy)据说曾表示，有一天在罗斯办公室无意间听到罗斯和韦斯向统一犹太教堂组织索取现金回扣的谈话。然而，当阿伯内西在大陪审团前被盘问是否确有其事时，他却矢口否认。同时，华纳对韦斯所属犹太教会堂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的捐款数字大得离谱，也引起亚克曼和其他调查员的注意。而且他们发现没有相关文件可证明捐款的流向，据韦斯所属的教会牧师宣称，这笔钱是用以协助俄罗斯境内的犹太人偷渡出境。

然而，罗斯在拉斯维加斯使用的“信用卡”，替亚克曼带来一丝反败为胜的希望。它足以证明罗斯于 1973 年 6 月 1 日至 3 日这段期间玩二十一点输了 4 万元现金，而时间刚好就在霍维茨宣称交付 5 万元现金给韦斯之后不久。但是由于助理联邦检察官滕迪拒绝亚克曼起诉罗斯的请求，而且审讯韦斯时，罗斯也未出庭作证，亚克曼也就无法就此事质问罗斯。

亚克曼对于罗斯逍遥法外的挫折感不可言喻。他不只在审讯中严辞批评罗斯，而且 1983 年 12 月宣判埃米特时，更是信誓旦旦地指出“我们的看法是，本案真正的罪犯依然逍遥法外”。又说“真正的罪犯就是华纳传播公司的董事长，我们将对本案追查到底”。

亚克曼随后指出，其实这番话的弦外之音是告诉埃米特的审判官，虽然起诉书中将埃米特列为这件公司欺诈案的主谋，但政府已经不这么认为了。亚克曼这番声明显然欠缺周延的考虑，因为他以政府的立场发表声明，却又无法将罗斯绳之以法。而且他逞一时口舌之快，徒然招惹自调查以来即和他针锋相对的利蒙、阿姆斯特朗等人能够义正严辞地数落他的不是。

利蒙以罗斯受托人的身份玩弄公关手段对付亚克曼实属意料中事。然而最令人诧异的是韦斯被定罪之后，利蒙为鼓励社会对罗斯的同情心，居然不择手段牺牲另一名辩护律师卡撒诺夫。

比尔在 1983 年 6 月出版的《美国律师》(American Lawyer)撰写一篇名为“妥协——如何扼杀一位大亨”的文章。文中对于本案的证据、政府的证人、辩护律师、检察官和陪审员都毫不留情

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地大力抨击，企图替韦斯和罗斯脱罪。利蒙正是这篇文章的幕后主使人。

比尔辩称韦斯被定罪的关键在于卡撒诺夫未能掌握两项有力的诉求点。第一，埃米特1973年的财产总值低于他在法庭上所宣称的，所以他有强烈的动机需要5万元现金；第二，当亚克曼指出韦斯是由罗斯聘雇的时候，卡撒诺夫未能诱导韦斯说出华纳内部同时还有20多位的职员也是由罗斯聘用的。这套说词的用意在于显示罗斯并未独厚韦斯，并希望陪审员不会据此推论——事实上他们也未如此——韦斯在刻意维护罗斯。

文中还引述利蒙对卡撒诺夫的批评，利蒙认为卡撒诺夫在庭外会议时，同意不盘诘埃米特婚外情一事乃一大失策。"'卡撒诺夫是活在旧世界的绅士，'利蒙说，'我们之中鲜少有人会放弃盘问这种绯闻的权力。'"但事实上卡撒诺夫曾向法官洛表达盘问此事的强烈意愿，但她以与案情无关为由拒绝。但卡撒诺夫征得她的同意，就埃米特替几位女郎支付机票和旅馆账单之事进行盘问。

卡撒诺夫对利蒙的攻讦不予置评，但利蒙却得理不饶人地大放厥词。利蒙说，卡撒诺夫决定采取所谓"一面倒案件"(Lean case)的处理态度，而一位称职的律师只有认定本案立于不败之地才会采用这种方式，卡撒诺夫自认稳操胜算，显然他是大错特错。比尔落井下石地补充道："卡撒诺夫过于自信的乐观主义显得愚不可及。"

当然，冀望以上述的论点使陪审员回心转意未免异想天开，即使他们的诡辩言之成理，但罪证确凿，不容狡辩。而且，就算卡撒诺夫忽略利蒙在法庭上可能提出的一两个问题，但本案采取"联合"辩护的方式，利蒙也是积极参与本案的律师之一，他有权于当时就表达他的意见。几位和卡撒诺夫共事的律师表示，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每次审判的记录副本一定会送到利蒙的手上。保罗事务所的职员也在法庭留意韦斯的一言一行。同时卡撒诺夫也不断地和利蒙研究案情。利蒙主导法庭上每一个重要的策略。利蒙否认他和比尔的谈话内容有贬损卡撒诺夫处理本案的技巧,并宣称他和卡撒诺夫的友谊不变。然而,卡撒诺夫的同事说,卡撒诺夫认为被利蒙出卖而心痛不已,二人之间决裂的伤口直到卡撒诺夫于1992年过世时仍未抚平。

具有讽刺意味的是,利蒙虽是惟一公开抨击本案的辩护律师,但韦斯的律师们却一致认为韦斯在审讯时犯下无可弥补的错误,却是利蒙一手造成的。当时利蒙不但允许甚至说服韦斯(和埃米特)在大陪审团前出庭作证。就表面上看来,实在看不出利蒙允许韦斯出庭作证有何道理。

韦斯的律师们在法庭的抗辩中,再三辩驳(但未能得逞)亚克曼对于埃米特和韦斯是否别人调查对象有误导法官马克斯·吉特尔(Max Gitter)之嫌。撇开亚克曼模棱两可的陈述不谈,但其他律师(例如鲁丁)在这方面的做法一定和利蒙的决定大相径庭。由于利蒙未能预见韦斯出庭的后果,导致韦斯牺牲自己成全罗斯,韦斯夹在政府和罗斯之间进退两难,只得牺牲自己。

解决卡撒诺夫之后,利蒙也帮助比尔对付罗森索这号棘手人物。罗森索在埃米特被起诉但尚未定罪之前曾写两封信给埃米特。比尔设法取得这两封信的影本,并引述信中部分的内容。第一封信写道:

"埃米特,对于你承受的苦痛,我内心藏有一份深深的罪恶感。你所做的一切都是为了我和公司以及华纳的同仁,还有我的家庭。写这封信给你,盼望求得你的宽恕并感激你为我们付出的一切……,我们相信你是清白的,你所做的一切都是为了我们!希望你能以无比的勇气坚持下去……"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二封则说:“由于你承受一切对 WCI 的责难,我无时不刻想着你……。”

比尔曾就信的内容请教罗森索,罗森索说:“埃米特自己分毫未取。他这么做是为了设立现金基金……出唱片需要现金,打发停车业工会也需要现金……每家大公司都有现金基金……这已不是什么秘密。但他们却极力想掩饰这件事。罗斯如此,他的律师也是如此。我自认这些信写得棒透了。”

比尔在文中最后提到,当他转问罗森索是否能够证明现金基金确有其事,或是能够证明埃米特并未中饱私囊时,罗森索的答案是否定的。“我发现高龄 80 的罗森索虽然口齿清晰,但异常的行为和判断力或许已够资格称得上老糊涂了。”比尔解释,“例如,他最近写信给罗斯,建议指定他的儿子为华纳下一任的董事长,而由他的外孙马克(罗斯的儿子)担任下一任的执行总裁。而马克才只是个年仅 20,尚在塔夫茨大学(Tufts Universiwy)就读的年轻人呢!”

比尔八成是从利蒙那里发现罗森索是“老糊涂”的。因为利蒙为达目的一向热心提供这种小道新闻,同时很难想像除了利蒙之外,谁还有理由编织这番话。但这些话纯粹是空穴来风、无中生有。我访问过几十位认识罗森索的人,没有一个人相信——甚至没有人听过——他是个老糊涂。比尔访问罗森索 7 年后我再度访问他(关于现金基金一事,他对我的说词仍然前后一致),罗森索从 1950 年起追述公司成长的历史,包含其间飞黄腾达的 30 年,他都如数家珍分毫不差。他的言词恳切、头脑清晰——这是一贯的特质——有时候他坦白直率得令人大吃一惊。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

信用卡之谜

对罗斯来说，比尔用来证明罗森索老迈昏聩的那封信，倒也和罗森索60年代初期写给当时哥伦比亚广播公司总裁的那封信有异曲同工之妙。他在信中极力推荐女婿罗斯（当时他的主要经历不过是葬仪业）担任哥伦比亚广播公司的总裁。

利蒙安排罗斯与比尔会面，并依罗斯之意问起下列问题：埃米特犯下这么多营私舞弊的不法事情，罗斯怎么可能完全被蒙在鼓里？

罗斯解释："我并未参与事业部门的运作。我的工作就是替明天编织一个美丽的梦。例如将雅达利（Atari）游戏机从娱乐中心商场带到每一个家庭之类的构想。我授权事业部门主管和创意人员决定一般的问题。这套制度却饱受攻讦，（华纳成为众矢之的的原因，不只因为韦斯和埃米特一案，同时也因为雅达利盈利的盈余大幅滑落。）但事实上这套制度挺管用的。我始终相信，这套制度可以振兴国家所需的企业。"

比尔并未反驳这番冠冕堂皇的谈话，也未点破这当头讨论的犯罪行为不是发生在"事业分部"，而正是罗斯势力范围所在的总公司内部。而且罗斯接受这篇文章采访时，所采取的高度配合意愿也相当令人不解。因为他在大陪审团之前援引第五条修正案保持缄默（当时社会大众并不知道这一点），在审判韦斯时也未出庭作证，而且当时他还被列在调查的名单中，竟然愿意向一位记者讨论此案。关于罗斯未在审讯韦斯时出庭作证一事，比尔写道："罗斯表示他随时准备接受传讯，并愿意当庭驳斥埃米特，但法院却从未传唤他出庭。利蒙对此懊恼不已，并将之归因于卡撒诺夫对'一面倒案件'的处理态度。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

据数位熟悉本案的律师表示，当时卡撒诺夫、利蒙、弗莱明和罗斯本人都曾对罗斯应否出席作证进行讨论，最后一致同意罗斯不应出庭作证。而且，卡撒诺夫同意不传唤罗斯出庭的决定，并不只在顺应利蒙而已，真正的原因是卡撒诺夫(他知道只要罗斯站上证人席，政府必追问凯撒宫的“信用卡”一事)相信如果罗斯出庭将对韦斯产生不利的影响。“信用卡”是整个谜团的症结所在——事实上也是政府惟一的证据——它可以证明霍维茨最初交付现金的可能流向。

对罗斯而言，美国律师这篇文章已向社会大众证明他是清白无辜的，对韦斯定罪后所引发的联想具有澄清的作用。多年以来，这篇文章内容在许多场合都被视为是对这件案情最权威的谈话，因为另一份更具公信力的文件——“阿姆斯特朗报告”从未公诸于世。“阿姆斯特朗报告”共有 663 页的专文论述、88 个说明表和将近 8400 页的证词，内容涵盖长达 8 年的调查过程，这份报告于 1986 年送交华纳的监察委员会。

根据罗斯和董事会之间的协定，只有监察委员会的两位董事雷蒙德·特劳布(Raymond Troubh)(他是和罗斯于 1966 年认识的投资银行家，并且和利蒙私人交情匪浅；利蒙于 1979 年邀请他加入华纳董事会。据特劳布的说法是利蒙认为公司当时纷扰不断，所以需要几名“外部”董事)和巴顿·威尔有权阅读这份报告，并委任他们摘要向其他董事报告。他们认为基于公司和股东最大利益的考量，不让包含其他董事在内的其他人阅读这份报告是明智之举。

这份摘要报告不久却阴错阳差意外地公诸于世，种种疑团终于迎刃而解。(当时一位代表华纳董事的律师向法庭申请扩大调阅这份报告内容，而于 1987 年将摘要报告写了一封密函给法院；这封密函虽然是密封的，却由于法院办事员的疏忽而意外

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

传开。)这份摘要内容包含原先不为人知的凯撒宫"信用卡"一事(罗斯极力否认这张卡的存在)。卡撒诺夫先前担忧审讯韦斯时,一旦传唤罗斯出庭作证,政府恐将利用此一事件盘诘罗斯,势必对本案造成不利的影响,这份摘要报告证实卡撒诺夫先前的疑虑绝非杞人忧天。

声东击西

报告内容同时透露当时罗斯和阿姆斯特朗之间一段令人震惊的谈话内容,甚至政府在调查过程中也闻所未闻。根据这份报告,罗斯在前三次访谈中矢口否认有所谓的"现金保管箱",1985 年 1 月第四次约谈罗斯时,"一再逼问之下,……他首度承认将赌赢的钱存放在办公室的公事包中"。罗斯更进一步指出在 1973 年至 1975 年间的习惯,这段时间刚好和霍维茨支付最大一笔现金的时间吻合。他辩称这笔钱"用途广泛",包括用来购买礼物或致赠现金给和他有"关系"的女人。(指的是卡西,据说罗斯替她支付整形手术费用,当她和罗斯分手时,埃米特代替罗斯出面送给她一万元现金。)

罗斯指出现金的来源是靠赌博赢来的,"他由于精通计牌法,每次出手总能赢个 6 万到 9 万元左右"。阿姆斯特朗和他的调查员对这种说法存疑,并注明"罗斯赢钱较可靠的数字是一万元到四万元之间"。

阿姆斯特朗还暗示罗斯之所以夸大赢钱的数目,无非是希望对花在女人身上的钱有个合理来源的交待。阿姆斯特朗要求利蒙解释,为何前三次约谈罗斯都没有提到公事包塞满现金一事,利蒙似乎设法替罗斯的说词自圆其说:"罗斯由于受其他事情带来巨大的精神压力,而且基于健康的理由接受大量的药物

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

治疗……,他们宣称……他的行为和所吐露的惊人之语主要是归因于药物治疗产生的副作用。”

利蒙、罗斯和其他律师经过再三讨论,决定对公事包的故事稍加润饰,他们并未全盘否定这件事而是辩称记错日期:律师表示,“他在 1976 年或 1977 年间才养成这种习惯。罗斯告诉我们(指阿姆斯特朗和他的同僚),他第一次利用公事包装现金的习惯是有一次和罗森从事赌博之旅时开始的。”(真是奇怪！罗森竟然又再度出现！而且总是出现在紧要关头。)

于是阿姆斯特朗的调查员对此事记载的日期正是“1976 年或 1977 年”,并不再深究这笔钱的用途。罗斯和卡西暗通款曲的时间发生在 1973 至 1975 年间,也就是罗斯第一次供称的时间。而卡西早在 1976 年以前就和他一刀两断,考特尼在 1975 年初取代她的地位,随后阿曼达于 1975 年 11 月又成为罗斯的新欢。“罗斯将利用公事包当作现金保险箱的确实时间‘调整’在和卡西分手之后,而那段时间罗斯并没有需要现金的强烈动机。因为在那之后,他和首任妻子分居,而且个人的财务状况渐臻佳境。”

利蒙曾试图说服联邦检察官同意公开宣布对罗斯的调查终结(罕见的诉讼程序)。最后,据一位法官表示,利蒙与美国联邦检察官朱利亚尼(Giuliani)达成协议,由罗斯和检察官举行一场秘密的约谈,如果约谈结果令人满意,则朱利亚尼愿意发表公开声明终结本案。朱利亚尼在约谈之后,于 1985 年 2 月宣布有关当局由于“证据不足”无法起诉罗斯。

阿姆斯特朗和其他读过约谈罗斯记录的同僚表示:

我们对罗斯在联邦检察官的陈述前后不一感到迷惑。当检察官问起有关他赌博赢钱一事,罗斯表示他未将赢来的钱列入

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所得税申报的理由是："我认为到年底时又会输得精光。我赌博的结局一向是胜负互见、没输没赢。"如果他将赢来的钱大部分用来购买礼物给卡西的话，那么罗斯所谓"输得精光"的说法显然就和事实有出入。

而且在阿姆斯特朗和同僚找到卡西，并由她亲口证实罗斯的确送给她大笔钞票之后，罗斯才坦承确有其事。以前他总是向阿姆斯特朗推说不记得有这件事。同时由这份摘要报告很明显地看出，阿姆斯特朗在 1985 年 1 月约谈罗斯时，可能透露卡西的说词或揭发罗斯其他挥霍无度的内幕。罗斯在惊讶之余才抖出办公室的公事包塞满赌金的事情，并表示没有人知道此事。

当时罗斯只向阿姆斯特朗吐露公事包事情，随后由一位熟知调查内容的人士加以证实。但熟悉罗斯的人都知道所谓的公事包一事根本就是捏造的。他故意以出人意料却又自然的方式说出具有震撼性的消息，藉以移转调查员对其他事件的注意力。因为其他事件真相一旦曝光所造成的后果将远比公事包窝藏现金来得严重。如果公司里的确有所谓的现金基金(同时满足罗斯的私欲)，以 70 年代中期以前这类基金动辄上百万的金额来看，这笔钱决不是罗斯房间内一个小小的公事包容纳得下的。再说，罗斯伪装矫饰的本领可是一流的，无论是谈判亦或有关公司现金基金和贿赂，他都将这种本领发挥到近乎艺术的境界。像他如此工于心计的人，又怎么可能把这类现金放在办公室呢？

阿姆斯特朗的调查员对公事包的说法同样半信半疑。他们在结论中写道：

"我们不相信罗斯和卡西交往期间曾在办公室放置一个公事包用来存放赌资。我们相信罗斯渲染公事包用途的目的，在替他宣称赌博赢得 6 万至 9 万元现金的贮放地点找个合理的交

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

待。我们根本不相信罗斯每次玩二十一点都能赢这么一大笔钱，我们怀疑他故意夸大其词，以便掩饰花费在卡西身上的金钱来源。”

另一方面，他们继续说：“……如果罗斯的确有存放现金的地点(如果赌博赢钱是他现金来源的话，那么应该就有这么一个地方)，那么在同样的地点也应该存放他收取的(威彻斯特总督剧院)回扣。”

阿姆斯特朗和他的调查员曾陷入罗斯半真半假的迷阵之中，他们一度摊开所有的事实，然后却又中途罢手。他们的任务是揭发事情的真相，关于这点他们的确是不辱使命。他们发现这位执行总裁碰到关键性的问题时，往往故意误导他们。但是他们能够将罗斯收取威彻斯特总督剧院回扣的确凿罪证公诸于世吗？当然不行！因此历经长达 8 年的调查，他们发表的结论却早已在意料之中。

麻烦结束

阿姆斯特朗的报告发现：“罗斯对他赌博和现金使用的说法前后矛盾……，是个相当棘手的问题。有几个地方罗斯显然并未开诚布公。尽管我们对罗斯的诚信存疑，但并未能发现霍维茨的回扣被罗斯挪为私用或移作娱乐业的贿赂基金。”

“总而言之，我们相信根据所有的证据，并不足以指控罗斯曾经接受或是知道(威彻斯特总督剧院)现金回扣一事。”

虽然“阿姆斯特朗报告”内容对罗斯的操守有所质疑，但他应该对报告结果心满意足。这篇报告洋洋洒洒的内容足以显示主事者确曾下过一番苦心，而且阿姆斯特朗过去曾是位积极有为的检察官，再加上报告具有震撼性的内容，而使整篇报告增添

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几许可信度——但由于内容未曾曝光,因此对当事人不至于造成实质的伤害,而且最终的结论显然又是符合实际的需要。特劳布和巴顿·威尔根据这份结论发表一份简短的公开声明:“没有足够的证据显示有不法的事情发生。”

他们更进一步发表令人哗然的声明:“委员会相信没有足够的证据足以推断韦斯涉及收取回扣的不法行为。”这番结论不仅推翻韦斯有罪的判决,同时他和韦斯上诉时的陈述相互抵触。特劳布几年后对此自我解嘲地说:“的确有点匪夷所思。事实上,我认为我们可说是另外一个陪审团。”因此,利用公司委员会的名义洗刷韦斯的罪名,华纳公司便可以名正言顺地替韦斯支付200万美元的诉讼费(韦斯在审讯和上诉的请假期间照常领取华纳的薪俸,而且请假时领的薪水还增加)。

往后几年,罗斯依然挑起照顾韦斯的责任。韦斯以往处理罗斯私人财务并协助罗斯处理公司的财务交易,现在这个棒子则交到亚布迪的手上。亚布迪是位精明的税务专家,曾在亚瑟杨事务所先后负责金尼和华纳的账务,同时也替罗斯和华纳的高级主管规划节税的方案。亚布迪于1980年离开亚瑟杨事务所后另起炉灶开设一家小型的事务所(那个时候,韦斯对罗斯已经毫无价值可言)。华纳兄弟公司的财务长同时也是亚布迪的好友拉尔夫·彼得森(Ralph Peterson)说:“亚布迪自行创业的原因在于罗斯希望亚布迪能替他效命。”彼得森同时对亚布迪离开亚瑟杨事务所一事补充说:“一般公认的会计制度不适合富有创造力的人,亚布迪可是个思绪奔放的人。”

亚布迪的角色正是罗斯最喜爱的:一位忠心耿耿又值得信赖的人,而且以“外部”顾问的身份作为掩护。亚布迪事务所名义上是独立的,办公地点却又设在华纳总公司。韦斯便曾在此挂名工作,所以韦斯从来不曾真正和公司脱离关系,据几位亲近

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

韦斯的人表示,公司支付给他数百万元的费用,并由亚布迪负责保管数年,他同时也是罗斯遗嘱的受益人。罗斯不仅赐予他财富,同时也赐予他一份荣耀:在他于1989年5年的假释期满后,华纳公司为表示对他的敬意,特地在犹太教纪念馆为他举行一场盛大的庆祝晚会。

然而,韦斯的朋友宣称他受此打击后变得消沉沮丧、愤世嫉俗。他和罗斯之间的亲密关系原本就是靠着商业行为维系着,现在两人之间的关系已是荡然无存。据说罗斯(他永远无法面对意志消沉或心灵受创的人)曾表示无法容忍和韦斯单独共处一室。

罗斯虽然竭尽所能弥补韦斯的损失,但这件事对韦斯生活上造成的冲击却已是无可挽回。据说他的妻子在他判刑定谳之后,由于无法承受社会大众投以鄙视的眼光而罹患歇斯底里的失眠症。韦斯身为工程师的长子据说较能坦然面对这一残酷的事实,但韦斯的女儿在他审判之后即由耶鲁大学医学院(Yale Medical School)辍学,自此再未重拾医学的课程。

审判几年后,有一回埃米特沿着第六街走回位于南中央公园的寓所,他在嘈杂的车声中隐约听到一位妇人的叫喊声,他起初不以为意。但随着声音越来越大,他禁不住回头一看!赫然发现正是韦斯的女儿,这时才会意这个咆哮声是冲着他来的。他加紧脚步离开,但她在后面紧追不舍地嘶喊着:“你!就是你!是你毁了我的父亲!”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章　枭雄能屈能伸

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1980年的盛夏，埃米特、杰拉尔德和霍罗威茨（这三人为当时联合总裁办公室的联合总裁）搭乘公司的直升机飞往东汉普顿探望罗斯。罗斯于6月心脏病发作，身体尚未完全康复，当时正在家中调养生息，此刻却又承受巨大的精神压力。因为当时威彻斯特调查案正紧锣密鼓地展开——事实上，埃米特不久即于1980年9月遭起诉，几个月后在审判的前夕伏首认罪并与政府合作调查本案。罗斯虽然和阿曼达在家朝夕相处，但却无人能够为他分忧解劳，因为阿曼达对于威彻斯特调查案的严重性浑然不知，更不知道本案对好友埃米特或罗斯本人造成的冲击。罗斯谈起这件事时的态度，给人的感觉不过只是一位野心勃勃的检察官急欲扬名立万，所以才锁定弗兰克·西纳特拉为调查目标。

在这段审判的时间里，WCI内部取得了影响深远又令人兴奋的重大发展，让全公司沉浸在欢愉的气氛中。公司所属的电子游戏事业部雅达利一连几年都处于亏损状态，但于1979年取得投币式电动玩具“太空争霸战”（Space Invaders）程式的版权后，开始生产这种程式配合VCS（Video Computer System）2600机型的电玩使用，VCS游戏只要和电视机接上即可使用。以往雅达利的行销策略只着重在硬件设备，现在由于“太空争霸战”炙手可热，方才领悟惟有发展软件才可能创造销售盛况，而且广告

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不应诉求机器性能而该强调游戏内容。雅达利在1979年的营业额不过600万美元，1980年则剧增10倍几乎达到7000万美元。负责经营雅达利的主管相信雅达利的发展远景不可限量。

雅达利传奇

罗斯先前对于雅达利事业部并不热衷，现在却成为雅达利忠诚的拥护者。不只因为雅达利利润成长惊人，而且风靡的程度已经演变成社会大众朗朗上口的语汇：《时代周刊》的记者称呼这段日子为"雅达利时代"，众议院议长托马斯·奥尼尔(Thomas O'Neill)更直呼初出茅庐的国会议员为"雅达利民主党员"。罗斯对此乐不可支，因为他最喜欢华纳的产品，除了为他带来财富外，更能成为一种文化的代名词，这些产品赋予他一种更具传奇色彩的角色，让他幻想自己是位创造精神的赞助人和捍卫者，而不仅只是位平平凡凡的执行总裁而已。

虽然雅达利的成功振奋人心，但罗斯同时却为是否该替雅达利寻找一位合伙人而犹豫不决——例如，IBM能够提供技术上的专业领域支持(这对刚刚起步的雅达利家用电脑至关重要)，而且在雅达利远景看好的情况下或许还愿意提供一亿美元的资金。

"但雅达利可是个金矿！"埃米特提出异议，"何必和他人分享这个利润?"

罗斯不以为然地摇头说，世界上没有永远的金矿。

据罗斯亲近的友人表示，他往后几年依然对雅达利怀有喜忧参半的强烈情结，认为它简直好得令人难以置信。的确，目睹雅达利从1980年到1982年初的成长，就像观看焰火表演一般令人眼花缭乱、目不暇给。在美国企业史上，或许从来没有一家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司成长的规模和速度能够和雅达利相提并论。

1972 年诺兰·布什内尔(Nolan Bushnell)开设一家名为朔望(Syzyg)的小公司(为雅达利的前身),专门替游戏中心设计电玩程式。“砰砰”(Pong)打响了第一炮后,陆续推出“坦克”和其他电玩。雅达利位于加州的太阳谷(Sunnyvale),由布什内尔和一群大而化之且富企业头脑的电脑工程师共同经营,业务蒸蒸日上,1976 年的销售额达 3900 万美元。这家公司率先发明和 VCS 配合使用的卡匣式游戏机,但由于资金不足无法突破现状。

一位叫戈登·克劳福德(Gordon Crawtford)的分析师于 1971 年参与加州首都集团投资基金,并开始留心娱乐业的发展。当时的娱乐业萎靡不振,几乎所有分析师对这行业都不屑一顾。1972 年,克劳福德替首都基金购买华纳公司 10%的股票而成为公司最大的法人股东,并因此和罗斯等华纳主管展开长期交往的关系。首都集团在布什内尔创立雅达利时曾伸出援手。1976 年布什内尔告诉克劳福德为了筹措扩张企业所需的资金,他希望雅达利能够公开上市,要不然就拱手卖出(但仍保持经营权)。克劳福德遂与杰拉尔德接头,经过一番审慎评估后,杰拉尔德力促罗斯签定这笔交易。

几年后,就在雅达利成为企业传奇之后,罗斯经常回忆整件事的来龙去脉:他和儿子马克与阿曼达母子曾经一起到迪斯尼乐园游玩,当时孩子们对电动玩具深深着迷,他因而留下深刻印象,并立刻记下制造商的名字——雅达利,指示属下对雅达利作深一层的了解。孩子们对迪斯尼乐园雅达利的电动玩具着迷固然是实情,而杰拉尔德与布什内尔的磋商也在那段时间进行。杰拉尔德回忆说,当他阅读罗斯在法院作证描述这段“修订版”内容时,的确大吃一惊。他向当时华纳公司的首席顾问佩森批评此事,佩森回答:“我知道事情经过不是像罗斯描述的。但罗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯'认为'实情应该如此。"

克劳福德参与雅达利交易过程中，即使不是罗斯的信徒，但绝对够资格称得上是罗斯忠贞不二的崇拜者。罗斯的谈判手腕最令他折服，不只因为罗斯概念清晰先进，而且"最重要的是，他知道如何驾驭谈判桌上对手的那种惟我独尊的心理"。

克劳福德继续说，布什内尔与华纳公司谈判的同时也有意将雅达利卖给另一家半导体公司。"布什内尔和合伙人华伦汀一同飞往纽约会见罗斯。他们在圣约瑟(San Jose)机场搭乘华纳公司的喷气式客机，同机的还有克林特·伊斯特伍德(Clint Eastwood)和桑德拉·洛克(Sondra locke)。克林特·伊斯特伍德在机上与他们亲切交谈，并亲手替他们做三明治。到了纽约之后，他们到原先预定的沃尔多夫－阿斯托里(Waldorf－Astoria)旅馆登记住宿，但发现他们住宿的竟是沃尔多夫大楼(Waldorf Towers)的高级套房。他们随后到罗斯的寓所享受一顿丰盛的晚宴，并欣赏一部克林特·伊斯特伍德主演尚未公开放映的电影。他们通宵达旦地磋商谈判，华纳公司所提出的条件是布什内尔在这趟行程之前想都不敢想的。"

联合总裁办公室负责处理雅达利业务的主管是杰拉尔德。从一开始，他对雅达利投入的心血比起霍罗威茨对唱片业与埃米特对电影业都来得深。雅达利对华纳公司而言，不过是微不足道的筹码，罗斯起初对它漠不关心，但杰拉尔德自始即对雅达利的前景相当乐观。雅达利在并购的最初几年亏损累累。杰拉尔德遂于1978年革除布什内尔，因为他认为布什内尔是个差劲的管理者，而且被出售雅达利所得到的巨额财富冲昏了头。杰拉尔德另行雇用雷蒙德·卡萨(Raymond Kassar)。卡萨与华纳出版事业部的主管威廉·萨尔诺夫曾经是哈佛商学院的同学，几年来，他一直担任柏林顿企业(Burlington)高级主管的职位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重新整顿

卡萨首先对雅达利自由放任的环境大事整顿,他再将雅达利分成两个部分:投币式的电动玩具和消费电子游戏机(包括家用电脑),并提高雅达利的广告预算,同时以极快的速度进行人员的淘汰更新,且按照他个人的偏好,鼓励这里成为凡事依公司政策执行的工作场所。他从不刻意塑造公司的“天才明星”,因而导致雅达利许多最具创意的电脑工程师另谋高就。但在他接管的一年左右,整个企业蓬勃发展。当雅达利 1980 年利润陡增 10 倍达到 7000 万美元时,一般认为这已经是难以超越的纪录,但 1981 年雅达利的营业额以倍数成长,利润几乎达到三亿元。

1981 年,由于雅达利突出的业绩而使华纳公司的股价攀升到全新的高点。当年 12 月的股价达每股 61 元,几乎比去年同期增长一倍。1981 年间,正当电影和唱片部门萎靡不振之际,雅达利的盈余格外显得骄人。1982 年,雅达利几乎占华纳公司当年 40 亿营业额的一半,同时更占总盈余的 65%。根据雅达利一位前主管宣称,事实上雅达利和华纳公司其他部门盈余的差距远比揭露出来的多。他相信公司在 1981 年和 1982 年出版的分类报告中,雅达利的盈余中至少有一亿美元被分配到华纳其他的部门,所以局外人根本无从了解其他部门的营运已是摇摇欲坠。

1981 年底,卡萨到纽约参加华纳的预算会议,并提报雅达利未来的 5 年发展计划。他预测到了 1986 年,雅达利将遍布全球的市场,每年可以产生 60 亿美元的营业额并创造 20 亿美元的盈余。

如果认为卡萨的提案过于好高骛远,不妨先了解雅达利对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他的意义所在。慷慨大方的罗斯一向以业绩表现作为红利发放的标准,在这方面他也不曾对卡萨吝啬过。根据华纳几位以前的主管透露,卡萨 1980 年的红利是 400 万美元,而 1981 年则为 600 万美元。公司替他在特朗普大楼(Trump Tower)购置一幢视野绝佳的豪华寓所。他和雅达利得力的高级主管竞相模仿华纳的行事作风,出门以豪华轿车代步,搭乘华纳的客机出游,住宿最豪华气派的旅馆。一位前主管事后强调,他们过着小说般的生活方式并不是由于有巨额的收入,而是这种方式几乎完全由公司出钱补贴。

为了庆祝雅达利 1981 年的销售额突破 10 亿美元大关,卡萨决定 1982 年春天的雅达利销售年会将不比照往年在加州观光胜地举行的惯例,而将大军移往蒙特卡罗(Monte Carlo)著名的巴黎旅馆(Hotelde Paris)召开。卡萨在雅达利的总部布置一间餐厅,由穿着正式服装的服务生在旁侍候,气派的程度比起硅谷(Silicon Valley)著名的餐厅不遑多让。由于雅达利的办公大楼散布各地,卡萨和杰拉尔德于是在 1981 年底提出耗资三亿美元,兴建一座占地 50 亩的"雅达利园区"计划。

危机四伏

对杰拉尔德来说,雅达利也是他赖以生息的脉矿。华纳主管回忆说,杰拉尔德在 1981 年最喜欢挂在嘴边的口头禅就是"雅达利比华纳大"。有人对杰拉尔德建议,雅达利的利差太大(卡匣制作成本只需四至五元,批发价却达 20 至 23 元),应该降低售价以阻止其他业者采取价格竞争。但杰拉尔德对这些忠告置若罔闻,并指出雅达利市场占有率达八成,其他业者根本威胁不了雅达利的霸业。杰拉尔德总是以盛气凌人、不可一世的态

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

度回答所有的问题。而随着雅达利近乎垂直成长曲线的表现，杰拉尔德也像是颗骤升的闪亮巨星。1982 年初期，公司的许多人认为，由于雅达利骄人的成绩，杰拉尔德被罗斯指定为公司惟一的接班人乃是指日可待之事。

然而，公司内许多未因雅达利抬高身价的人，却另有一番看法。1981 年负责公司业务的副总裁罗杰·史密斯在 1981 年 11 月写下的备忘录中，敦促公司以股票交换方式进行并购其他公司（当时股价正值新高点），因为雅达利的盈余具有“先天的不稳定性”。

史密斯日后回忆罗斯同意这项提案。尽管雅达利每季的表现屡创新高，罗斯依然觉得这一股流行风终有衰退的一天（或许突然间），所以即使在业务臻于巅峰之际，他仍未雨绸缪规划如何规避华纳公司的风险。1981 年间，他曾考虑将雅达利公开上市（这与他先前寻找一家类似 IBM 这类公司成立合伙公司的想法不同）。事实上，索罗门兄弟公司（Salomon Brothers）于 1982 年初提出一份初步规划建议书，建议若提拨雅达利 20% 的股票公开承销可以募得约六亿元资金，该计划最后预计提拨 50% 的股票承销。但这些以保护公司为目的的避险策略最后全部束之高阁，而此时雅达利的业绩依然扶摇直上，锐不可当。

然而，1981 年末，罗斯为预防有朝一日雅达利风光不再，于是开始采取一些步骤为自己的财务状况早作打算。他将手中部分的华纳股票登记在家人名下，准备一旦出售股票，不仅公司可以享受租税上的优惠，同时他个人也有利可图。这是金尼服务公司自 1962 年上市以来，罗斯头一回出售手中的股票。他售股的计划于 1982 年 4 月 30 日首次公诸于社会大众，当时华纳公司的代理人宣布“罗斯 1981 年 12 月通知本公司，基于个人财务和税务计划的理由，将出售约 36 万股的普通股”。一位华纳公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司的老干部对罗斯此举评论道："我曾目睹罗斯玩二十一点——最令我印象深刻的是他知道何时见好就收。"

就在罗斯公开宣布出售股票的决定后，华尔街股市普遍相信雅达利这颗明星的光芒已经逐渐黯淡。《华尔街日报》1982年5月"街谈巷议"的专栏中，反映当时存在的疑惑："家庭电视游戏机的市场已趋饱和?"许多经纪人相信雅达利已无法再维持高成长率，于是纷纷出售华纳股票。这群悲观者中最引人注目的是首都集团的克劳福德。当初即是由他充当中介将雅达利卖给华纳的，他对华纳公司的经营管理了若指掌，过去10年来也一直被当作是公司的一分子。

他事后表示，他于1982年1月开始卖出首都集团手中华纳公司的持股，8月之前他已经完全出清。克劳福德宣称他主要是根据2月份的《消费者电子报道》(Consumer Electronics Show)才作出这样的决定(虽然他在前一个月已经开始卖出股票)。"报道上说，市上现有三四家电视硬件公司和约50家的新软件公司。对我而言，这些都是警讯。而CES6月份的报道更是令人怵目惊心！大约有200家的软件公司。这种行业的特性就是前一年还是独占的事业，现在竟冒出200家的竞争者。"在这以前，华纳公司的股票"几乎就是电视娱乐股"，克劳福德又说道，"当你参加会议时，大家绝口不谈制片厂拍了什么电影，惟一的话题就是雅达利。"克劳福德说他以每股60元到45元的价格出清华纳的持股。

雅达利的支持者企图反击有关雅达利已是强弩之末的悲观看法，并举出雅达利第一季破纪录的盈余为佐证。当时主要得力于"Pac－Man"的畅销热卖——一共卖出1200万套卡匣，销售额超过二亿元。杰拉尔德事后说，"Pac－Man"的畅销"让我们产生安全无虞的错觉"。但是这次大丰收却无法有力地驳斥华尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

街各种传闻，甚至也无法消除华纳内部经理人日益增加的疑虑。

经销生弊病

随着雅达利规模的扩大，它的经销系统成为华纳公司讨论的焦点。雅达利的产品是经由一群独立代理商构成的经销网代为销售，而这与罗斯过去几年的基本理念背道而驰：即华纳公司从产品的计划到销售应该全程掌控。拥有经销渠道不仅对产品的成败有决定性的影响，而且可以各种方式拓展公司的势力。例如，如果要求零售据点搭配摆设公司竞争力较弱的产品，经销商就扮演相当重要的角色。华纳公司收购雅达利不久之后，原本设想利用唱片公司的经销网路，并曾与 WEA（Warner Elektra Asylum）国际部的总裁厄特冈和国内部的总裁佐斯就此事进行讨论。当时由于对雅达利未来发展方向并不确定，WEA 的经理人对此都不表赞同。等到雅达利发展成功后，佐斯等人才力促由 WEA 负责经销，但此时雅达利已建立属于自己的经销系统，杰拉尔德和卡萨二人于是坚决反对此一构想。

雅达利的经销系统在情况大好的时候表面上显得相安无事——毕竟已经卖出几百万套卡匣——但却容易受到经销商种种惟利是图举动的困扰。根据雅达利消费电子产品部门的经理迈克尔·穆恩（Michael Moone）表示，雅达利的经销商彼此经常争夺载货量。原本只能载半辆卡车产品的公司却命令职员从雅达利的仓库搬走一卡车的产品，然后扬言他们有权载满一卡车的产品。穆恩说 1982 年 3 月和 4 月间这种情况屡见不鲜。

穆恩表示，此时若由 WEA 接掌雅达利的行销渠道是最佳的时机，但卡萨坚决反对——穆恩将卡萨的决定归因于他汲汲于巩固自己的势力范围。结果，雅达利行销渠道的弊端只会衍生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更大的弊端。市场需求量庞大，但由于经销系统的管理不当，经销商无法掌握自己所需的需求量。因此，穆恩继续道："经销商自忖'我可以卖出 100 打。但如果只订购 100 打，可能只得到 50 打。所以我订 200 打。'"他又补充道，由于他们是独立的代理人，他们抱持的心态就是"只管今天，不管明天"。

只要市场上求过于供，超额订购的祸害一时还不至于爆发。但明眼人却可看出这是 1982 年初囤积过多存货的前兆。当时 WEA 已开始经销雅达利的产品，但只限于音乐产品的销售点。但只从这局部的销售点来看，佐斯即断定"市场上已供过于求。整个 1982 年，可以看出已有超卖的现象。如果你看看存货量，再了解存货的周转率后，自然就可了解一切。"当年春季，佐斯把心中的忧虑告诉罗斯和杰拉尔德。"我们确曾就此事讨论，但雅达利内部固执己见，根本不接受外人的看法。"佐斯说道。

由于雅达利管理不当和巨额的营业收入，不难想像公司内部充斥着各种营私舞弊的事情。经销商利用个人特殊的经营渠道累积可观的财富。一位纽约的代理人驾着一部黑色奔施豪华轿车，上头挂着"Atari"的牌照穿梭街头；另一位则开着一部淡紫色加长型的豪华轿车。据说雅达利位于奥兰多的一位经理人暗中替自己谋得上百万的财富，所以即使加薪也无法说动他回到雅达利总部上班。当时华纳公司的首席律师佩森还曾专程到台湾调查黑道分子介入当地雅达利的传闻。

据华纳公司和雅达利几位前经理人表示，雅达利的一位行销主管曾暂时离职一段时日，之后又回来当销售和经销部门的主管，此时他更利用本身职位谋取私利。一位雅达利前主管表示，他发现那位主管以非常优惠的价格出售大量的存货给自己的行销公司，然后再以两倍的价格销售到梅西百货公司（Macy's）。"他们直接由雅达利仓库载货到梅西百货公司，然后这家行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

销公司根本无需经手。当我就此事质问他时，他告诉我'这是我和卡萨先生之间的特殊安排'。"

霍尔兹曼(Jac Holzman)将其所属的唱片公司卖给华纳公司，在华纳公司收购雅达利后担任雅达利的董事，并于1981年担任该事业部的顾问。霍尔兹曼在1982年6月写一封信给罗斯，信中提到他对雅达利的忧心——有经验的唱片业者都知道雅达利囤积的存货太多了，因此他建议应该考虑出售雅达利。"我认为电子娱乐业已是江河日下，"霍尔兹曼说，"炙手可热的产品终有没落的一天。他们明显地囤积过多存货。他们认为卡匣的产品生命绵延不断。但我曾从事唱片业，这种情况我清楚得很。"

霍尔兹曼还说，沃瑟曼对他悲观的看法深表同感。沃瑟曼是华纳公司资深的首席财务主管，并在埃米特离职后加入总裁部门的行列。华纳公司另一位主管表示，沃瑟曼于2月份开始追查存货过多的问题。"沃瑟曼也曾参与唱片业的经营，"霍尔兹曼继续说，"电视游戏机器不像唱片业，它是没有退货的——雅达利直到当时都不接受退货。但沃瑟曼知道应该接受退货。他们应该建立和唱片业一样的规则处理退货的问题。"

这项警讯由公司内部传达到罗斯的耳中，而且大声疾呼的程度和要求改革的声浪比华尔街还来得殷切。许多当时与罗斯亲近的主管回忆说，罗斯好像显得心不在焉，对这项业务似乎不比前几年那样热衷。他们将这现象部分归因于威彻斯特总督剧院调查案日渐形成的压力：1982年埃米特认罪，而韦斯面临审判的命运，罗斯虽然逃过一劫，避免和韦斯一起被起诉的命运，但仍然笼罩在可能被起诉的阴影当中。事实上，这种威胁恐惧感也是造成他决定出售部分股票求现的另一个原因。一旦被定罪，可能被迫没收他持有的华纳公司股票。1982年春末，华纳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司的股价一路下滑，到了6月每股只剩40元左右，罗斯虽早已宣布出售股票，却一直闻风未动，在他的代理人看来，他似乎对股价渐感忧心而不愿再做出损及股价的行动。

华纳公司的股价与雅达利的盈余息息相关。二者以惊人的速度向上攀升：仅仅6年的时间上升三倍。华纳公司于7月底宣布1982年第二季的盈余比起第一季亮丽的表现(由于“Pac-Man”的畅销)略嫌逊色，但股票分析师最在意的一点是这次盈余稍稍落后公司原先非正式的预估。华纳公司一位前主管解释说：“我们对付分析师的作法就是如果每股盈余是0.29元，则引导他们预测为0.27元。当然，我们不会调低盈余目标，也不会超过预期的太多，以免显得他们愚不可及。我们总是让他们的预测虽不中亦不远。”

“玩弄这套方法必须谨慎小心，”他说，“通常第四季时，如果预测电影业会大丰收，则我们会提列电影业的损失。而且万一有必要时我们的手上还有多余的盈余可供调整。我记得罗斯曾对泰珀曼(Tepperman)说(他担任公司的财务主管之前，曾在亚瑟杨事务所出任华纳公司的监察人)：“听着！没有人因为低估盈余而坐牢的。”

他又说，沃瑟曼过去几年在这方面的操作技巧已臻“炉火纯青”的地步。他先是保留盈余，然后循序渐进一步一步地提高盈余，这是华尔街最喜欢的一套把戏——其他的娱乐业公司先天上是无法作到这一点。在1982年以前，沃瑟曼把这项技巧升华到近乎艺术的境界，因为华纳公司连续7年每季的盈余都比去年同期的盈余略高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业绩下降

虽然1982年第二季的盈余轻而易举地跨越1981年同期的纪录，但却比公司的代理人先前对分析师所做非正式的预测略为短少。这位前华纳经理解释，由于担心往日的利润水准可能难以为继，所以略略地向下调整。但是这次的调整不是没有代价的，华尔街股市对此出现负面的反应，股价向下滑落到每股30元。

一位替法人大户操盘的经纪人，同时也操控过颇多华纳股票的资深证券分析师，过去几年来，他一直把华纳公司股票列入推荐名单，并和罗斯维持良好的关系，但此刻他决定将华纳股票自他的“推荐名单”上除名。“我判断的标准如下：如果经过一段时间，公司某季的盈余表现只要稍稍不如原先预估的，不管经营阶层如何自圆其说，我还是将它自推荐名单剔除。我打电话告诉罗杰·史密斯说：‘我准备将你们的股票从推荐名单上除名。’他急忙说道：‘不行！你不能这么做！罗斯会气炸的！你和罗斯的交情匪浅——你不能这么对他！’”

罗杰·史密斯提醒罗斯这件事，罗斯却一个电话也没打，但罗斯这种态度反而使这位分析师接受了史密斯的请求。因为这位分析师一向对罗斯不打电话的做法印象深刻。“过去几年罗斯从未打电话向我抱怨什么，或是责备我错了，或建议我该替公司美言几句。一些公司的经理人老是向华尔街抱怨他们的股价被低估诸如此类的事。但罗斯从来不曾如此。他可是自视甚高的家伙。”

这位分析师的作法抵触自己敏锐的判断力——而且没有将他的想法告诉其他的合伙人——违反自订的原则，还是把华纳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司留在"推荐名单"上。事后他对于和华纳内部，尤其和罗斯往来过于密切而深深自责，因为感情用事的结果让他失去职业上应有的判断——该做的却没有做。

罗斯直到7月底还是没有出售股票，而华纳公司此时宣布获得董事会的批准，决定购买600万股在外流通的股票。这项决定反映公司经营阶层对远景看好，同时对于股价也有推波助澜的效果，至少可以防止股价进一步地跌落。结果，公司只购回少量的股票。但这项宣示的确达到支撑股价的效果。

到了8月，对于纽约总部的高级主管来说，雅达利经营不善的警讯已昭然若揭。佐斯和霍尔兹曼数月前所提到存货的问题，已经反映在财务报表上。华纳于7月召开的预算会议已因雅达利的存货过量而做了6500万元的调整。一份日期为8月11日的存货报告指出，雅达利囤积过量的卡匣存货。华纳公司的一位经理人这时才知道位于密尔沃基(Milwaukee)的雅达利货仓有"成千上万原封未动的游戏卡匣"。他随即告诉杰拉尔德此事。杰拉尔德起初对此矢口否认，经过与卡萨的一番讨论后才承认确有此事。

8月中旬，沃瑟曼和刚就任华纳公司首席财务主管的泰珀曼一道前往太阳谷。"他们亲自出马的原因是无法从总部得到正确的数字。"一位同事说。卡萨稍后在证交会作证指出"泰珀曼和沃瑟曼到太阳谷是为了更新财务资料。我想8月份的预算修正案，就是那时开会决定的。"这份日期为8月24日的预算修正案把雅达利去年5月所预估1982年的盈余大幅删减23%。

卡萨将这次盈余的缩减归因于市场竞争的结果，其实这种竞争态势早在6个月以前即已明朗化。"突然间，柯立可公司(Coleco)推出他们2月份宣布的新型电视游戏机，"卡萨供称，"他们所推出的'驴子'(Donkey Kong)陆续上市，而且销售热烈。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

帕克兄弟(Parker Brothers)接着推出青蛙(Frogger),也造成热卖。马特尔公司(Mattel)更打起折扣战。原本我们掌握市场的优势,一夕之间所有的厂商都赶上我们。这些事情都发生在当年夏天。”

大量抛售股票

就在8月24日预算修正后两天——也是公司宣布购回股票的数周后——罗斯开始释出手中的持股并一直持续到11月初。这段时间华纳公司另一位出售股票的高级主管(根据后来股东提出控告的文件显示)是沃瑟曼,他先前于3月售出8000股,后来在6月、7月以及8月初共抛售超过4万份的持股,所得总额超过220万元。另一位抛售的大户是杰拉尔德,从3月到6月一共卖出21000股;7月份更出售5万股——股票所得约为350万元。另外,公司其他6位高级主管(几位和罗斯、沃瑟曼与杰拉尔德一样察觉雅达利危机的主管)也于7月到10月间开始抛售持股,但售出数量并不大。惟一未察觉异样的是凯撒·金梅尔,他于5月、8月和9月总共售出18000股股票,只占他总持股的一小部分——所得总额约为90万元。稍后,据说凯撒对于罗斯和其他人早已风闻此事却未曾对他发出警讯感到怒不可遏。

同时,华纳公司总部和太阳谷的部门也采取若干措施以确保第三季的盈余仍能打破以往纪录。“当我们看到华尔街股市对我们第二季的盈余衰退有不利的反应时,我们立刻倾全力提升第三季盈余。”一位前华纳公司主管说道。根据股东的起诉书所提,雅达利随后要求一家大型的零售商凯玛特连锁店(K-Mart)比预定的时间提前在10月1日提清全部的订货。华纳公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司内部同时在 9 月份决定——就第三季而言时间相当紧迫——将当季增加一个星期:即 1982 年有 53 周。如此一来,其中一季就必须是 14 个礼拜。然而,基本上多余的一周应该放在第四季。但尤其令人纳闷的是,不仅多余的一周放在第三季,而且这项作法还是当季最后一周才仓促作成的决定。

杰拉尔德后来在股东控诉的供词中答辩,这是他和沃瑟曼与泰珀曼于 9 月份讨论时作成的决定;他表示对于罗斯是否参与其事并不知情。但据一位华纳公司前经理人说:"那一年罗斯透露的信息是:兄弟们,要保证股价上扬,我可不想家里陷入一团乱。罗斯或许没有开口要求沃瑟曼把多余的一周摆在第三季。但沃瑟曼和泰珀曼只不过对这段弦外之音做出适当的反应而已。相信我,绝对没有人愿意走进罗斯的办公室告诉他多余的一周无法放到第三季里。"

第三季报告出炉的结果自然是打破纪录——华纳公司于 10 月 18 日出版的刊物自吹自擂道。"华纳史上最佳的当季盈余。"刊物并引述罗斯的话,"雅达利持续快速的成长带动消费电子部门的突出表现……,由于国内外市场对于电视游戏机和相关卡匣持续增加的需求,使得消费电子部门也持续经历高度成长期。"

接二连三的举动使股价逼近每股 50 元,并在一个星期内达到 55 元上下。罗斯于 8 月间当股价在 39 至 40 元之间波动时已开始出售股票,并在 9 月份和 10 月初股价于 40 至 41 元间持续抛售。在第三季盈余发布的前一周,股价已跳升到每股 45 元左右(刻意安排的预期结果即将出炉),罗斯继续出脱手中持股。从盈余宣布后第二天的 10 月 19 日到 11 月 2 日这段股价的高峰期,罗斯一共释出超过 19.3 万股。由始至末,他总共出脱 47.9 万股,股票收入超过 2100 万元,尤有甚者,他出售的股票比

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

代理人原先发布的数字整整多出 12 万股。

当雅达利迈入第四季时(由于适逢圣诞节,一向都是表现最佳的一季),它以大手笔、高成本的促销活动推出以电影《外星人》(E.T.)为蓝本的崭新游戏卡匣。《外星人》于 1982 年夏天上映,是有史以来最卖座的电影。它的导演和联合制作人是史蒂文·斯皮尔伯格(Steven Spielberg)。史蒂文·斯皮尔伯格和罗斯于 1982 年结为好友。根据当时几位与雅达利有关的人士表示,雅达利制作“E.T.”卡匣就是罗斯和史蒂文·斯皮尔伯格的主意。

他们相识于 1981 年。当时史蒂文·斯皮尔伯格已是公认的旷世奇才,曾经导演《大白鲨》(Jaw),编导《第三类接触》(Close Encounters of the Third Kind)和执导《法柜奇兵》(Raiders of the Lost Ark)等经典名片。史蒂文·斯皮尔伯格 20 岁时即与环球制片公司(Universel)签定一纸专属合约,过去几年他和 MCA(环球制片公司的母公司)的执行总裁悉尼·欣伯格(Sidney Sheinburg)已建立起父子般的情感。事实上他所有的作品(《第三类接触》除外)都是在 MCA 完成的。

据几位与罗斯亲近的人士表示,罗斯决定设法解除环球制片公司和史蒂文·斯皮尔伯格间的合约关系,并将史蒂文·斯皮尔伯格纳入华纳兄弟公司旗下。史蒂文·斯皮尔伯格一直是华纳制片公司极欲网罗的对象,但在 1980 年初期格外显得殷切。当时在 70 年代为华纳制片厂创下辉煌岁月的三巨头阿什利、加利和韦尔斯已经先后离去。70 年代末期,华纳公司和欧瑞恩公司(Orrion)与雷德公司(Ladd)合资拍摄剧情片,而由华纳兄弟公司负责安排上映。罗斯于 1980 年下半年由哥伦比亚广播公司请来负责经营制片厂的达利(Robert Daly)随即认为,与欧瑞恩和雷德的这项安排只会导致三驾马车的分裂局面,而且制作的电

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

影无法令人印象深刻，于是与欧瑞恩和雷德公司终止合作关系。无论如何，华纳兄弟公司经过几年黯淡无光的岁月后，一直到1983年才重振往日雄风。

在华纳公司家族中，制片业像是最受宠爱的小孩。其他事业部门的员工对于制片业集宠爱于一身颇感吃惊，即使对公司的首席红牌雅达利内部而言，罗斯也像是个传奇人物难得一睹他本人的风采。制片厂像是罗斯的第二个家，罗斯的浪漫情节、制作过程和明星偶像，无一不让他爱不释手。现在，罗斯比以前更像是位电影专家。在他闲暇之余不阅读书报，却经常观赏电影。70年代初期，他在寓所精心布置一间视听室，观赏16厘米的电影，而从不看录影带。当80年代初期制片公司岌岌可危之际，他就像是位忧心如焚的父母一样扛起责任(比阿什利时代更投入)。

事实上，根据罗斯几年后的供词自承，1982年他在华纳兄弟公司投注的心血远超过其他部门。埃米特于1981年2月定罪离开华纳公司之前，是联合总裁办公室中负责监督制片业的主管。罗斯对于那段时间偏爱华纳兄弟公司的理由提出说明："先前负责华纳兄弟公司的那个家伙已经卷铺盖走人，所以那里的人心浮动，我必须加倍地关心华纳兄弟公司。"

新人新产品

将史蒂文·斯皮尔伯格由老东家MCA挖角过来对罗斯而言另有一层意义，因为MCA几十年来即由卢·沃瑟曼(Lew Wassermain)掌权，他一直是娱乐界难望其项背的龙头老大——长期以来稳居娱乐事业王座，也是其他娱乐同行急欲超越的对象。而卢·沃瑟曼总是以鄙视的眼光看待罗斯，这种态度甚至远

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

远超过对一个竞争者应有的正常戒心。所以罗斯一旦将史蒂文·斯皮尔伯格由 MCA 网罗到华纳兄弟旗下时，心中将会有说不出的快感。一位雅达利前经理回忆说："史蒂文·斯皮尔伯格的女友凯瑟琳·克里(Kathleen Kerry)原先在华纳兄弟的音乐部门工作，当罗斯得知她被环球公司网罗到其所属的后街(Back street)音乐部门时，气得七窍冒烟狠狠地摔下电话说：'他们雇用凯瑟琳！真不敢相信！现在我们怎么办才好！'"

史蒂文·斯皮尔伯格于 1982 年初经由塞默尔的安排在阿卡普尔科的亚当别墅与罗斯度过四天的周末假期。塞默尔自 70 年代中期起即是史蒂文·斯皮尔伯格的好朋友(斯皮尔伯格形容他为"兄长般的朋友")，在替华纳兄弟公司掌管多年的行销管理后，于 1981 年升任制片厂的总裁。

"塞默尔说你应该见见罗斯，"史蒂文·斯皮尔伯格回忆与罗斯第一次见面的情景，"我对执行总裁有个根深蒂固的印象——虽然我以前没有见过一位执行总裁，但我并不陌生，因为我脑海中有个印象——他们看起来应该就像杰西·彭尼(J.C. Penny)(译注：J.C.Penny 是美国综合大型零售商店 Penny Co Ltd 的创办人)。但眼前出现的这位竟像是老式电影的明星。我立刻发现我们的共同点：1932 年到 1952 年间我最喜欢的电影竟然也是他最喜欢的。罗斯对我来说像是一阵古代的旋风。他具有银幕上迷人的气质，多少有点像是凯里·格兰特(Cary Grant)或是沃尔特·皮金(Walter Pidgeon)。他具有一股由社会孕育而生的传统风格。他容光焕发，他是位具有魅力的主人——那就是他的招牌。在阿卡普尔科时，他就是周末的主角。"

"我问他是如何发迹的，他笑了笑说：'说来话长'——于是从葬仪馆那段日子缓缓谈起。谈话当中我们用过午餐、鸡尾酒、晚餐——那时我初步了解罗斯。我认为整个情节就像部电影！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乞丐变王子，或是王子变乞丐再变回王子——因为罗斯与生俱来的性格让他得以有如此的人生境遇。”

两人从那时起即建立深厚的友谊。当史蒂文·斯皮尔伯格真的替华纳兄弟公司拍片几年后，他振振有词地说这完全基于“不求回报的友谊”，即罗斯没有以商业利益作考量要求他拍片。“有人对我说：‘当心罗斯，他与你交往只不过希望你替华纳兄弟公司拍片。’所以我第一年即小心翼翼。但他从未主动找我拍片。过去几年达利和塞默尔总是问我：‘你究竟何时开拍下一部戏？’但罗斯从未对我说过同样的话。”

欣伯格事后回忆，1982 年夏天 MCA 内部对于授权 E.T. 给哪家电视游戏机制造商的问题展开讨论，“史蒂文·斯皮尔伯格向罗斯保证他将是第一个考虑的对象。史蒂文·斯皮尔伯格希望雅达利取得授权”。欣伯格表示他曾与柯立可在内的几家制造商洽谈此事，他预估成交金额约在 1500 万元到 2000 万元之间。当雅达利投币式游戏机部门经理查尔斯·保罗（Charles Paul）登门造访之际，他即把心中的价码原原本本对保罗说明。

“我向 MCA 出价 100 万元外加 7%的权利金，这已是雅达利有史以来支付的最高权利金，”保罗说，“而我立刻被轰出欣伯格的办公室。”“随后有人告诉我，罗斯和史蒂文·斯皮尔伯格二人周末在东汉普顿以 2300 万元达成交易，”保罗说道，“我自忖道：‘其中 100 万元的用途我很清楚，但其他的 2200 万用作何用？一定有其他的理由。’”

卡萨平日与罗斯甚少往来，罗斯打电话告诉他时才知道有关“E.T.”这桩交易。“他说和史蒂文·斯皮尔伯格达成交易准备制造 E.T. 的游戏卡匣，你认为怎样？”

“我说没问题。虽然我们以前没有设计与电影相关的游乐卡匣，但我想应该没有问题。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“他又说:根据合约内容,史蒂文·斯皮尔伯格要求赶在圣诞节前完成。”

“我说这不可能!现在已经是10月了。距离交货这段时间只剩四五个星期可以设计程式,我们一般的前期作业期是6个月。”

“他说我已支付了2300万元的权利金。”

“我说我们从未支付权利金,这太离谱了!”

“他说不管怎样,事情就这么说定了。我想他对我没有露出一副喜出望外的神情一定觉得索然无味。”卡萨下个结论道。

雅达利购买的是“E.T.”名称和肖像的使用权,雅达利的工程师在史蒂文·斯皮尔伯格的构想下开始设计游戏卡匣。然而这项计划一开始即笼罩在失败的阴影之下。工程师告诉卡萨,这部电影不适合做成电视游戏卡匣。(“他们说这是部可爱温馨的电影,但孩子们却喜欢打打杀杀的。”卡萨回忆说。)游戏设计完成后,专业小组成员预估只能卖出预计生产400万套的三分之一。在考虑权利金、生产费和广告费等成本因素后,雅达利必须售出400万套方能有利可图。

“E.T.”的销路惨不忍睹。卡萨说出货400万套结果退货350万套。保罗懊悔地说:“它根本不像个游戏,它只是个荧光屏上摇摇摆摆的东西而已。”这套卡匣刚好赶得及在感恩节周末前摆上商店的货架——通常对销售产品而言,这是一个重要的周末,因为圣诞节已经开始了。但“E.T.”以及另一个新游戏卡匣“法柜奇兵”和雅达利其他的游戏卡匣以及最新推出的家庭电脑“5200”型在12月初市场传回的反应可说是全军覆没。

11月17日,雅达利将第四季的预算向下修正8100万元,这使得8月份原先预测第四季的净利下降50%。杰拉尔德此时要求重新预测第四季的盈余,12月7日晚上这份报告即到达他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的手中。而这份预估报告更再向下修正为5300万元。

11月份调降的幅度相当的大，而这份预估报告推测第四季的表现将是雅达利自1981年初以来最惨淡的一季，华纳公司于是没有发布任何新闻稿。诚如杰拉尔德事后供称，即使经过11月份的调整，公司的每股盈余还是在华尔街股市的预估范围内，相差不远。”杰拉尔德又说，“一旦经过12月份的修正后，我们显然得面对现实了。”

华纳公司的高级主管感于雅达利11月17日修正预算的事实，迟至12月7日还对分析师信誓旦旦地表示，第四季表现强劲且1982年的盈余将有50%的成长。但12月8日，这份夸大其词、漏洞百出的说词随即不攻自破。

华纳公司发布新闻稿表示，1982年的盈余将低于原先的估计，而主要的原因是消费电子产品部门的盈收欠佳，利润无法达到原先预估的50%成长，而只成长10%至15%。它还推测华纳公司第四季的盈余大约只有1981年同期水准的一半——因此连续30季每季都打破去年同期数字的骄人纪录也为之中断。第二天，一直是纽约证券交易所最活跃的华纳股票立刻重挫17个百分点。

并购失败

罗斯自1982年夏天以来，就积极企图收购封闭型的麦迪逊基金公司(Madison Fund, Inc)。根据这项交易，麦迪逊的股东以手中持股交换华纳公司股票，而华纳公司则可卖出麦迪逊持有的股票组合。一旦交易成立，华纳公司藉此可以获得约5亿元的现金——罗斯早在7月即将此列为第一优先的交易对象。这笔交易于10月7日正式宣布，而于11月12日达成详细的收购

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

协议——这项协议主要根据华纳股票的市价而定，当时每股成交价约为55元。12月中旬雅达利巨额亏损的新闻爆发之后，华纳股票每股成交价跌落至35元，这笔5亿现金的交易也随之泡汤。

当初向罗斯提出这项建议案的是乔治·古尔德(George Gould)。他是麦迪逊基金公司的执行总裁，同时也是华尔街一家唐纳森事务所(Donaldson，Lufkin & Jenrette)的董事长。“我要求往来的投资银行找一家连续5年盈余，持续成长且资产负债表评级达到AA级的公司，于是他们推荐华纳传播公司，”古尔德回忆说，“那时刚好华纳公司已连续7年成长。”

古尔德后来在里根内阁担任财政部副部长，他曾花了一段相当长的时间和罗斯相处。他们融入彼此的社交生活。1982年罗斯荣获《广告年代》(Ad Age)杂志的“年度广告人”，古尔德于是与妻子联袂出席罗斯盛大的庆祝晚宴。但是个性随和、斯文有礼的古尔德感觉罗斯似乎莫测高深。“他和我以前认识的他不同。我始终摸不透他心里想什么——他的处世原则、他的人生以及他究竟重视什么。他显得冷漠无情。甚至当你费尽心思去亲近罗斯，谈起他的孩子、婚姻生活或公共政策等话题时，他似乎都漠不关心。他虽然才华洋溢、心思敏锐，但他毕竟只活在狭隘的娱乐世界里。他是典型的好莱坞名流，过着繁华绚烂的生活——出门有客机和直升机接送，剽悍的保镖随行在侧，活脱脱像是电影上的人物……。”

古尔德对于罗斯那种阴阳怪气和难以亲近的感觉，只能解释为因为威彻斯特总督剧院调查案导致他的忧虑不安。因为韦斯的审判——亚克曼对于罗斯的指控成为报纸的头条新闻——刚好发生在麦迪逊基金洽谈的阶段。“我的董事非常关心此事，”古尔德说，“但是过去担任我的律师的利蒙，再三向我担保

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗斯绝未涉及此事。利蒙说他与罗斯共事甚久，从未见过他有任何欺骗不实的行为。因为利蒙以前曾经警告我对一些交易和对象应该谨慎小心，所以我也就不疑有他。”

虽然古尔德和他的顾问密切注意华纳调查案情的发展，却对于雅达利的财务危机浑然不觉。（古尔德回忆雅达利在 12 月 8 日公布盈余预估后，“董事们认为罗斯先前一定对我说谎”。）由于华纳股价大幅滑落，麦迪逊股东即将领得认股权证的价值也跟着贬落。“由于事态严重，而且我们无法把可能的后果正确地反应在股价上，所以在修正条款的内容无法达成协议，”古尔德又说，“罗斯彻头彻尾地错了。对我来说，第一次的失败并不表示就是最后一次，但我就是无法让他了解他的数字根本就错了。”

“很难让他了解雅达利背后所隐含分析上的意义。他就是不知道企业恶化的连锁动态反应。他们根本不算是销售电视游戏卡匣，他们虽然交一大堆货给零售商，在我看来这只能称做寄卖——因为零售商一旦销路欠佳仍有退货的权力。很显然的，他们将面临大量退货的问题，但他们没有将这列入考虑。”

“罗斯认为这不过是小问题。他无法了解这不是小问题——这问题非同小可。”

最后，古尔德感觉非取消交易不可，于是在圣诞节前夕与利蒙共进午餐，展开一次长谈。“利蒙求我千万不可取消交易，他说：‘古尔德，你我已是老交情了——在这里告诉你……罗斯一定有办法扭转乾坤的。’”

尽管利蒙苦口婆心地劝说古尔德，但他仍一口回绝。1983 年中，一场罗斯视而不见的大风暴正席卷华纳公司，古尔德和股东庆幸及时逃过一劫。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

噩运连连

对罗斯而言，先是雅达利的恶讯就像纸包不住火地爆发，接着威彻斯特总督戏院调查案进入高潮和种种不如意的事接踵而至。韦斯被定罪后不久，1982 年 12 月 13 日——雅达利发布消息后的第五天——亚克曼在埃米特宣判的庭上公开指称罗斯是“真正的罪犯”，并将锲而不舍对他追查到底。当时是个微妙的时刻。仅仅在雅达利消息曝光前一个月，罗斯刚刚卖出价值 2100 万元的华纳股票——而他和其他经理又热心地向证券分析师推荐华纳股票。如果证交会此刻着手调查罗斯涉嫌操纵股票和内线交易的话，当时在威彻斯特总督戏院丑闻案中面临被起诉威胁的罗斯，想要说服联邦地检处和证交会，并安然渡过他商场生涯上最严重一次危机的可能性就更加微乎其微。

然而事后的演变是，证交会将调查的重心转向另一件更明目张胆的滥权案件(虽然情节轻微)。卡萨在 12 月 8 日公开发布消息前出售 5000 股华纳股票，另一位雅达利的资深财务主管丹尼斯·格罗斯(Dennis Groth)于 12 月 1 日出售 6000 股。雅达利其他四位高级主管也于 12 月 8 日前几周陆续出售大量股票。

在当时的情况下，华纳公司应该将这些交易向证交会报备。罗斯为了表现是位奉公守法的公司经理人，于是在 12 月 24 日宣布卡萨、格罗斯和其他雅达利经理出售股票的行为。而他更进一步指出，华纳公司和雅达利的代表曾奉他的指示向证交会的人员全面揭露这些交易。关于这点，证交会则发表声明表示它的政策并不在于评判哪些问题应该列入调查的对象。

证交会针对于雅达利职员出售股票的行为展开全面性的调查。一位前经理人事后回忆，1983 年的调查行动几乎占据他和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其他经理人三分之二的工作时间。“对企业来说，这真是心力交瘁的时刻，发生这种事情日子变得很难熬。一群人在旁边翻箱倒柜地调阅档案。利蒙则几乎是寸步不离地待在这里——不畏辛劳地帮我们准备资料。”这位经理又说，雅达利职工 1982 年的红利一律扣发，直到他们在证交会作证后才发放红利。

这次调查在判决时将本案带到最高潮。根据判决书，卡萨和格罗斯必须吐出不法交易的所得。证交会的调查重心只放在 11 月中旬以后发生的交易行为——而忽视几位华纳高级主管稍早的交易行为，其中尤以罗斯最受瞩目（调查过程中甚至不曾请罗斯录口供）。熟悉这次调查内幕的人士表示，证交会偏颇的调查行动得力于利蒙灵活的手腕，他成功地主导证交会的调查方向，双方几乎可说达到合作无间的地步。

证交会的调查结束后，只剩下代表股东的律师就罗斯和其他同事在 1982 年出售股票的动机提出质疑，并追究他们出售股票时是否有故意误导股东之嫌。但是这场官司从未交付审判，因为 1984 年 9 月，双方当事人原则同意以达成协议的方式和解。在和解协议书内容大致敲定约两周以后，双方当事人在法院出庭呈交协议内容时，罗斯才出面作证。代表股东的一位律师梅尔文·韦斯（Melvyn Weiss）解释说这是一种“确认式”的证词，目的是让双方了解彼此之间已不再处于敌对的状态。

所以，法庭上的局面以套招演练的成份居多，不像是真枪实弹的比赛。负责盘问的韦斯有时像利蒙一样给予罗斯有利的提词暗示。有关杰拉尔德在 12 月 8 日曾向罗斯面报雅达利最新的财务数字一事，韦斯质问罗斯：“你还记得听到这件事当时情绪上的反应吗？”

“震惊！”罗斯回答。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“震惊？”

“是的。”

“愤怒吗？”

“愤怒，震惊。”

“真的愤怒？”

“是的。”

“为何感到愤怒？”

“为发生这种事而感到愤怒。”

“发生这种事而你却没有被提前告知而感到愤怒？”

“我对发生这类事感到火冒三丈。怎么可能发生这种事，最令我不解的是，我清清楚楚地记得有人告诉我一切都很顺利，而且我们在一周内刚运出价值 9850 万元的产品，现在竟发生这种事，与其说我生气倒不如说我震惊来得恰当。”

“那次的交货量令人难以置信。世界上没有几家公司可以有这种交货量，即使对雅达利而言，这种交货量也是大得出奇。”

“而这些都只是几周以前的事，所以才令人震惊。”

逃过一劫

虽然这只是一场“友谊赛”，但令人讶异的是罗斯居然对一切事情不是推说不知道就是以不记得为藉口搪塞。他甚至供称作证的前一天有人出示文件证明，他才知道 1982 年第三季多了一个星期这回事。当被问及延长一周是谁的主意时，罗斯回答：“我推测应该是会计师。”

他供称不记得有人告诉他华纳公司 1982 年夏季（7 月 1 日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

至8月31日)的盈收状况不佳。到8月31日止第二季(还剩一个月)的每股盈余只有9分,与原先预估当季的每股盈余1.09元相差甚远——但他对此毫无记忆。他也不记得1982年9月雅达利的存货价值调降为6500万元这件事,对于11月初讨论存货的内部稽核报告也推说不知情。他也忘记曾和谁就第三季的可能结果进行讨论,决定回转约600万元的损失准备,或是增加一个星期的影响(对这点他再次供称绝不知情),这些他都一问三不知。

关于文件证实1982年中期雅达利的存货和应收账款数字高得离谱这件事,罗斯再三将这些高水准的数字归因于雅达利生意兴隆的结果。

韦斯突然涌起一股莫名的斗志,问道:"有人曾向你暗示过因为公司营运不佳所以存货量高居不下?"

"没有。"罗斯回答。

"存货求售无门,零售商无法再像以前准时支付货款。没有人跟你讨论这些事?"

"没有。"罗斯重复道。

罗斯紧紧咬住不放的一点是他确信雅达利存货的增加纯粹是企业扩张的结果。韦斯于是对罗斯出示一份文件,上头说明预期销售量滑落导致存货增加,他还大声朗读其中一段文字:"雅达利存货增加的主要原因是购买原料的合约规定不能取消订货,以至于制造过多的存货。"

韦斯追问:"为什么?难道一家生意兴隆的企业也会想要取消购买原料合约?"

"我不知道。"罗斯回答。虽然这份文件送给他、杰拉尔德、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

沃瑟曼和泰珀曼过目，他依然供称："我不记得谁曾就此事跟我讨论。"

罗斯出售华纳股票的话题在他作证快结束时才由韦斯的同事拉尔夫·埃利斯(Ralph Ellis)问起。罗斯宣称 1981 年决定出售大约 35 万到 37 万股左右的华纳股票是因为，"我积欠一大笔钱，而且实现股票选择权还得缴纳一笔税金"。他又说由于选择权即将在 1981 年 12 月或 1982 年 1 月到期，所以他必须实现选择权。

罗斯更进一步表示他希望筹得 1800 万元——"以便减轻负债中一大部分的税赋"。他又说最后卖出股票的总额比原先预计多出 10 万股是因为华纳股价滑落——为了获得所需要的 1800 万元，他必须超额卖出股票。

罗斯并藉机宣泄他对于税法修正的不满，他宣称股票认购权的本意在于使员工能够长期拥有公司的股东权益，由于税法的修正使得这项良法美意消失殆尽。他又说，一旦实现认股权时就立即产生税赋，于是为了缴纳税金便被迫出售股票——他就是在这种状况下被迫做出卖股票的决定。

以上所言皆合情合理，但却与事实相违。1981 年 12 月以前罗斯并没有未实现的认股权，他早已在一年前实现最后一批认股权。而且，这些认股权并不像他宣称的在实现的当天即产生税赋，而只有卖出时才会产生。他于 1981 年将认股权移转到一位亲戚托马洛(Tomaro)的名下，当时确曾产生税赋(移转和卖出一样会产生税赋)，但那次的移转完全是出于自愿的行为。

当然，罗斯的动机可说是心甘情愿和有利可图兼而有之。在罗斯决定出售大量持股时，他有两种方案可供选择。他可以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出售长期持有的低价购得的股票,如此他必须缴付资本利得税,(大约是所得的 30%,因为初期取得成本很低所以税金会很高。)或者他可以出售认购权的股价,但必须自实现日起 3 年后卖出才可适用资本利得税率,否则必须以一般所得税率付税(大约 50%)。但是如果此时他出售这些认股权,则公司将可得到 1200 万元的税赋扣抵额。

罗斯选择出售认购股的股份。而公司为了回报他提供的税赋扣抵额,同意付给他 180 万元(用以弥补他如果出售低价股以资本利得税率课税和一般所得税率课税之间的差额),因此,罗斯仍持有低价股,如果有一天进行免税的并购案时,便能以市价交换股票(达到避税的目的)。如果他持有认股权股份超过 3 年以上,则最多支付和现在相同的税金,所以,此刻卖出认股的股份就等于提早 3 年规避华纳股价下滑的风险并分散手中持股的种类。如果不仔细阅读华纳公司 1981 年对这次交易的声明,则会认为只有公司从中获利而罗斯只是不赚不赔而已,但实情并非如此,应该是公司获利而罗斯获利更丰。

纽约市卡多佐(Cardozo)法学院教授埃利奥特·韦斯(Elliott Weiss)反对股东和解这场官司。他指出,罗斯供称为了缴纳实现认股权产生的税赋而必须筹措 1800 万元的说法根本就不正确。利蒙先是指称埃利奥特·韦斯"捏造事实",后来又承认罗斯对于需要 1800 万元的原因所作的证词是错误的。但利蒙对罗斯筹措 1800 万元所持的理由仍不死心。他说"罗斯移转股份给托马洛产生的税赋再加上罗斯其他的债务,总共约有 1800 万元。为了偿还这笔负债以及衍生的利息,他所需要的金额超过 2000 万元。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最令人不解的是，平常罗斯和利蒙最沾沾自喜的就是两人有过数次完美的搭配表演，但这回却是破绽百出。或许由于案子已经和解，所以缺乏彩排演练。虽然两人的解释各执一词，但立场却是一致的：对于罗斯在华纳股价崩盘以前出售股票金额达 2100 万的行为，解释成迫于环境下无奈的选择。

老谋深算

虽然听起来匪夷所思，但罗斯 1981 年的现金报酬超过 1000 万元（薪资和红利超过 320 万元，另实现红利单位约 740 万元），却于 1981 至 1982 年间发现自己陷入财务困境，所以或许他最初决定卖出大量股票并不是纯粹受到雅达利营运欠佳的影响。

即使实情如此，但他决定出售股票后的种种行为，并无法消除他为遂行私欲而操纵股价的疑虑：他对经理人发出雅达利经营不善的警告充耳不闻；他公开宣称已授权公司买回在外流通的股票；而在这项声明之后，刚好又在 8 月份修正案的二天后出脱持股；他透露风声要求公司倾全力打破第三季盈余的纪录（事实上也做到了）；当雅达利每况愈下的事实即将爆发之际，他仍然对雅达利的表现大吹大擂企图拉抬股价；股价节节攀升之际，手中股票也不断卖出。或许，这也正是华纳公司愿意以 1750 万的代价和股东们达成庭外和解的原因。

在梅尔文·韦斯的执业生涯中，由他录过口供的执行总裁不下于数百位，他事后说罗斯是这群人当中最突出的。“他绝不会因妄自尊大而蒙蔽自己的理性，”韦斯说，“像他这种身份的人很难再三回答：‘我不知道’或‘我不记得’这类的话，但他却做到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了。休息时间与他私底下聊天时，我们试探他对未来趋势的预测能力，但他并没有把自己塑造成对社会趋势了然于胸的样子，反倒露出一付愚不可及的模样。他说：'这方面我可是糟糕透顶！例如，我认为应该卖座鼎盛的电影，实际上却凄惨无比。'"

"我说：'真的？哪部戏？'"

"《加州小子》(Frisco Kid)"他说。

"我说：'真的吗？我最喜欢这部电影呢！'"

第二天，韦斯的办公室立刻收到《加州小子》的录影带。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章　董事派系大对决

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几年来，罗斯的亲朋好友总认为幸运之神一向对他特别眷顾。或许有人认为这是指罗斯在威彻斯特总督剧院调查案中逃过被起诉的命运，或是在雅达利事件中幸免被证交会告发。但他们真正的意思是，即使在罗斯完全无法控制的环境下——就像他无法使出浑身解术让预定旅游当天风和日丽，也无法绞尽脑汁在玩轮盘游戏时每押必中，但罗斯还是每次能以胜利者的姿态全身而退。史蒂文·斯皮尔伯格就曾说过："罗斯和上帝之间必定有一条热线。"

尤其他总是刻意塑造自己是最终胜利者形象，但即使怀疑罗斯是靠耍诈使阴获胜的人，也不得不承认他的运气确实好得不可思议。但罗斯的女儿托妮却另有一番解释，她打个比方说父亲老是幸运中奖的原因得归功于他平日勤于买彩券，中奖率高乃是自然的事。不管怎样，罗斯的命运冥冥之中似乎有层层的魔力保护着。

但在雅达利丑闻发生之后，罗斯的幸运之神似乎就离他而去。因为雅达利瓦解之后，生活上种种不如意的事接踵而至。1980 年初，他的 19 岁儿子马克先是被学校开除，然后他那少年叛逆的行径更让罗斯头痛不已。罗斯离婚后与阿曼达再婚，也令他的两名子女无法接受。托妮事后说，马克对此事的反应远比她"激烈"得多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

婚姻破裂

1980年6月罗斯心脏病发作。(他下令不得对外张扬，因为一旦传开后“对公司不利”。据说阿曼达对探访的人推说他患有“背脊毛病”。出院三星期后，他才承认罹患心脏病。)罗斯以52岁之龄却饱受心脏病的折磨，在此之前他的生活几乎违背了基本的养生之道：他一天抽上好几包百乐门(Parliaments)香烟，也不常运动，早餐更是大吃牛排和鸡蛋。然而此刻，他似乎警觉自己终究不免步上死亡一途。令一些家族成员吃惊的是，当医生告诉罗斯有两种选择——继续抽烟或是选择活命——他竟然能接受医生的忠告。从那时起，罗斯虽然仍随身携带鲁丁送他的纯金打造的登喜路打火机，但只用来替别人点烟……

罗斯心脏病发作约莫6个月后，阿曼达离他而去。她对朋友说，即使他们长期以来生活在如漆似胶的喜悦中，但她仍有莫名的感伤。例如，有回和宇宙队长途搭机飞往中国大陆的途中，罗斯和埃米特通宵达旦地玩双陆棋；当时她就觉得和一个俗不可耐的人结婚对她而言，将是一种折磨。一位朋友宣称，阿曼达在那段时间甚至因为罗斯缺乏像她一样的文化素养而鄙视罗斯。

阿曼达和罗斯同居4年后，于1979年11月举行私人婚礼。大约一年后，罗斯身体复原了大半，他们即搭乘游艇出海游玩。阿曼达事后告诉友人这次出游是他们婚姻破裂的导火线之一：她和罗斯的生活喜好天差地别，他却浑然不知！回来后，他们计划搬迁到罗斯从埃德加·布朗特曼尔(Edgar Brontmanl)手中购得位于公园街740号的豪华寓所。罗斯10年前即把第5街的寓所加盖第三楼，并打造一座阳台和一间视听室，于是他打算也在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新居加盖一层，但由于公寓位于顶楼，他势必要加盖一层楼面，这就使得整幢大楼高出一层。

罗斯像往常一样大肆搜购奇珍异宝、古物什货。但阿曼达开始以异样的眼光看待他们的家。住在这里意味着她将注定被一群琐事羁绊着，就像她母亲一样。她始终认为她的母亲郁郁寡欢，她担心自己也步入母亲的后尘。过去一年，她从事都市计划的工作，而这是她生平第一次出外谋职，这份工作经验让她对自己的能力和潜力有了全新的认识。另一方面，这幢公寓和罗斯本人却成为她欲弃之而后快的对象。诚如她事后对一位友人说，她觉得和罗斯从未像对夫妇真正地融洽在一起。她说倒希望罗斯是她的舅舅而不是丈夫，因为他对人总是呵护备至！

据说罗斯认为阿曼达和她的顶头上司有染，而令他气愤的是她的这份差事还是他促成的。不管怎样，他们搬进公园街740号一周后阿曼达就搬走了。罗斯无法忍受独处一室，于是要求萨尔维多搬来同住。他与萨尔维多自租车业时代即已认识，现在他负责掌管公司的轿车、直升机和飞机的调派。许多老友都替罗斯打抱不平，对阿曼达的所作所为感到忿忿不平而拒绝与她交谈。（例如，马克斯在认识罗斯之前即和阿曼达私交甚笃，并曾在萨拉索塔的住宅招待他们。他后来未曾再与阿曼达交谈。）当两人最后签定离婚协议时，罗斯并未像往日有慷慨大方的表示。阿曼达事后说，这份协议书对她还是亏本的买卖，因为她甚至不能够从公寓搬走属于她的家具。

就在阿曼达搬走三星期后，埃米特俯首认罪。几年后，罗斯的许多朋友表示，失去最甜蜜的爱情以及最诚挚的友谊的损失是难以弥补的，而罗斯自从生命中缺少最珍惜的两个人后，再也无法寻回往日的欢愉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

旧爱重回怀抱

罗斯立刻采取行动以弥补生活的空虚。由于失去阿曼达让他伤心欲绝，他决定寻找不会再有感情纠葛的“安全行为”。与阿曼达仳离不到两周，他主动要求当时和考特尼还保持往来的卢·罗森撮合他与考特尼。他因为曾经无情地抛弃她而觉得羞于启齿(至于考特尼从未和罗斯完全断绝往来，那些年中她仍不时探望马克并带他外出用餐)。卢·罗森替他们搭上线后，罗斯亲自打电话给考特尼，并在她朋友安妮的生日宴会上向她示好。当夜已深时，罗斯告诉考特尼他正准备前往拉斯布里沙斯的亚当别墅，问她是否愿意一同前往。考特尼由于自尊心作祟而显得犹豫不决，她征询安妮和夏绿蒂两位友人的意见，她们齐声说：“去啊！”于是她接受罗斯的邀请。

自从考特尼出现以后，罗斯开启了生命的新乐章。卡罗尔和阿曼达虽是截然不同的典型，但两人同样对于财富虚名淡然处之。她们出身富贵人家(虽然程度不同)，既不渴望金钱，也不认为金钱是万能的，她们或许也曾以微薄力量企图改造罗斯。他的女儿托妮在这方面倒有几分乃母之风，她对于罗斯炫耀卖弄的作风觉得很不自在，当她在新林肯(位于第 110 街)就读时，即经常央求罗斯不要用大轿车接她上下学。后来，当罗斯准备到韦斯利安(Wesleyan)学校为她的电影课演讲时，她要求他的直升机不要在校园里降落，他免为其难地答应。

考特尼的出生背景与罗斯有颇多雷同之处。两人都来自母权至上的家庭。他们的母亲都是精明干练、好胜心强的女人，对于丈夫无法满足她们的物质欲望感到沮丧失望，转而对家中出色的孩子寄予厚望——罗斯家中的那位就是史蒂夫·罗斯，考特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尼家中的那位就是考特尼，或是惯称的“柯蒂”。

考特尼成长于得克萨斯州的小镇布赖恩(Bryan)。她的母亲格洛丽亚(Gloria)年纪轻轻就嫁给伊比·赛尔(E.B.Sale)，30岁不到已经是三个女儿的母亲了。据与考特尼一起长大的维拉·怀亚特(Vera Wyatt)表示，格洛丽亚的父亲购买了一家可口可乐的瓶装公司。他过世后即由格洛丽亚接管。“格洛丽亚将小孩托给佣人照顾，而自己跑去管理公司。她成天管理的就是男人和卡车。伊比反而降级成为卡车司机兼‘妈妈先生’(Mr. Mom)。”怀亚特说。

“格洛丽亚具有一股无比的冲劲，她是我所见过的说过‘这男人(她的丈夫)的干劲远不如我，应该由我掌管一切的第一个女人’。考特尼一直深得她母亲的宠爱，我认为考特尼的母亲对她结婚的对象非常挑剔。我想她未能把自己嫁给豪门巨富的失落感完全寄托在考特尼的身上。”怀亚特说。

考特尼1969年于斯基德莫尔(Skidmore)毕业后，为追求艺术的兴趣，在画廊从事展览的工作。过去几年她交往的花花大少不在少数，但始终小姑独处。现在有了罗斯的财务作后盾，她终于可发展自己的兴趣。她拍摄一部关于艺术家威廉·库宁(William de Kooning)的纪录片。伊莱恩·库宁(Elaine de Kooning)曾经与威廉分居数年，最近才破镜重圆，言归于好，并帮他处理事务(库宁已年近80，行动日益迟缓)。不久，考特尼和罗斯对伊莱恩大献殷勤，不但邀请她在东汉普顿共进晚餐，并结伴搭乘华纳的客机前往欧洲旅游。不久，他们利用华纳的名义以优越的价格购买数幅库宁的画作。罗斯昔日和阿曼达在一起时，也曾为公司购买几幅画作，但始终对艺术不感兴趣。此时在考特尼的薰陶下，他开始利用华纳的资金收藏珍品，在几年当中，公司至少投资800万美元在艺术品上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附庸风雅

考特尼也对罗斯的居家环境进行改头换面的工作。他买下当初和阿曼达同住位于东汉普顿的寓所，由考特尼负责重新装潢。她认为这幢三层楼公寓的装饰俗不可耐，而大摇其头（以法国古玩装饰的传统格调）。于是罗斯在同幢大楼另购双层公寓，为了布置新居和罗斯办公室的摆设，考特尼和他千里迢迢前往欧洲的巴黎和维也纳大肆采购装饰艺术派（Art Deco）的作品（据悉，这段时期储藏室堆满了罗斯命令华纳购买的装饰艺术派的家具）。她对于亚当别墅也不忘大事整修一番。

考特尼是第一位对罗斯的附庸风雅随声附和的伙伴。虽然考特尼具有艺术的眼光，罗斯对此一窍不通，但他们一致狂热地追求物质享受，过着豪门巨贾的生活——这是他两位前妻所不曾有的生活方式。

而且，卡罗尔和阿曼达一向对公司旗下的好莱坞红星敬而远之，但考特尼却乐此不疲。考特尼在70年代穷苦潦倒时，许多朋友都曾对她伸出援手，现在她却和他们断绝往来。而重新加入罗斯和华纳兄弟公司总裁塞默尔的行列，经常和史蒂文·斯皮尔伯格、昆西·约翰斯和芭芭拉·史翠珊在亚当别墅共度周末。罗斯一向崇拜影视名人，他总是抓住机会毫不吝啬地讨好他们，但以前他从未诚心地将他们当作朋友看待。现在则对他们推心置腹，这些影视名流已经融入他的生活圈。

此外，罗斯和考特尼对艺术品收藏的嗜好，对他们与好莱坞群星之间尚处萌芽阶段的关系也有相得益彰的效果。塞默尔认为罗斯当时相当欣赏史蒂文·斯皮尔伯格，而他同时也提到罗斯对史蒂文·斯皮尔伯格的魅力。“史蒂文·斯皮尔伯格是个才30

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出头的年轻人，全无商场上勾心斗角的气息。"塞默尔说，他觉得年纪略长的罗斯充满魅力，"罗斯对于我们一知半解的东西，像艺术、飞机和房子都涉猎颇深。"

"考特尼有时和他请假一个月畅游欧洲，并购买大批法国装饰派的画作。她是一位收藏家。罗斯和考特尼知道买画的窍门，和他们一道参加拍卖场宛如上了宝贵的一堂课。记得80年代初期罗斯和我一道前往巴黎，内人和我想购买法国装饰派的家具。他有如识途老马带我们去买需要的东西。他认识每一位艺术经纪人，他几乎是无人不晓，声名远播。当我到他们寓所作客时，考特尼总对我说：'你该看看这位艺术家的作品。'不然就是'该去那家画廊参观'。"

"罗斯教导我购买艺术品的窍门，"塞默尔说，"他的至理名言是'要买就买最好的——不管是家具、艺术品、房地产或是人才。因为这些都会增值。一幅毕加索的作品必然会增值，既然是你想要的，何不就买最好的'。"

笼络

罗斯精通人情世故，手腕圆滑，即使是史蒂文·斯皮尔伯格也不免对他甘拜下风，当然史蒂文·斯皮尔伯格本人就是罗斯极欲笼络的对象。当初罗斯千方百计地讨好他，而雅达利以2200万元完成"E.T."的交易只不过是罗斯众多手腕之一。史蒂文·斯皮尔伯格事后表示他对罗斯的观感："他是我生平见过最慷慨大方的人。慷慨大方有两种类型，一种是为了沽名钓誉；另一种则是无私无我，为善不欲人知。"

史蒂文·斯皮尔伯格更描述80年代初期他与罗斯刚认识的情景（当时罗斯得知凯瑟琳被MCA从华纳兄弟公司挖角而懊悔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不已）："我的女友凯瑟琳和一位个性孤僻的9岁男孩有'特殊情谊'，她经常从圣林（Holly Grove）孤儿院接他出来逛逛。他曾向罗斯和考特尼提起这位男孩。有一天她接到孤儿院的来电询问：'你为什么送来7台彩色电视机、7部录影机和重达800磅的圣诞礼物？'凯瑟琳满头雾水地询问是否我送的，因为他们希望这可别只是一场误会。当时我立即想到这个圣诞老人会是罗斯。"

"我打电话问罗斯，他连声道：'不是，不是。'然后咯咯地笑说：'可别对这些礼物吹毛求疵。'"

"他像极了弗兰克·卡普拉（Frank Capra）电影中的喜剧人物。"

当罗斯希望史蒂文·斯皮尔伯格成为他在东汉普顿的邻居时，他以近乎神奇的手法安排一切。

"我回答说，但这些房子都有人住着。"史蒂文·斯皮尔伯格回忆说。

"于是我们走到隔壁一户人家门前按铃，一位年约八旬的老妇人出来应门。罗斯说：'嗨！您好！这是我的朋友史蒂文·斯皮尔伯格。如果你想卖房子的话，他是一位很合适的买主。'一星期后罗斯的电话铃响了，来电话的正是那位妇人的经纪人。他说：'我不晓得你耍了什么手段，但她已决定把房子卖给史蒂文·斯皮尔伯格。'"罗斯当天下午就完成这笔交易。根据华纳公司一位前经理说，事实上罗斯等不及史蒂文·斯皮尔伯格做决定，就立刻命令公司买下这幢房子（这和他数年前购买芭芭拉·史翠珊寓所的经过同出一辙），然后再转手卖给史蒂文·斯皮尔伯格。

但是史蒂文·斯皮尔伯格等了三四年才搬进去住。罗斯向他推荐一名工程师葛斯·梅负责在原址设计一幢新的建筑。史

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

蒂文·斯皮尔伯格说:"在营造期间罗斯每周都会到工地监督一两次。他会打电话告诉我:'听着,我不想让人知道这是我的主意,但我认为窗子确实小了点……'"而房子的内部设计装潢全由考特尼一手包办,结果令史蒂文·斯皮尔伯格满意极了。他推崇她是"我所知道的最棒设计师"。

考特尼重回罗斯怀抱约莫20个月后,于1982年10月在纽约举行婚礼。考特尼在婚礼的筹备上充分展露她注意细微末节的缜密心思——她一向都能确实地揣摩罗斯的心意。许多人声称已35岁的考特尼害怕再度失去罗斯而终日惴惴不安。虽然筹备婚礼的时间只有几周,但有超过300名的宾客出席这场盛大的婚礼,其中不乏一些名流政要,包括史蒂文·斯皮尔伯格、芭芭拉·史翠珊、昆西·约翰斯、芭芭拉·沃尔特斯(Barbara Walters)、卡莱·葛伦,以及一些象征纽约的权贵人士——市长凯里、美国运通银行董事长詹姆斯·罗宾逊(James Robinson)、《纽约时报》副主席悉尼·格鲁森(Sidney Gruson)和曼哈顿地检处检察官罗伯特·摩根索(Robert Morgenthau)。

广场饭店(Plaza Hotel)豪华厅的布置充满田园气息,到处都点缀着鲜花、盆景和小树。昆西·约翰斯负责当中的音乐节目,从古典弦乐四重奏到演唱40年代流行曲的女生乐团应有尽有。晚宴由巴斯克餐馆(La Cote Basque)的厨师负责料理,使用的餐具并不是饭店提供的瓷器,而是特别采购的器皿,连桌布也是考特尼为婚礼专程购置的。

考特尼的老友事后看到一张格洛丽亚和罗斯在婚礼上跳舞的照片,不禁说道考特尼和罗斯真是天造地设的一对——格洛丽亚对女儿的这桩婚姻一定深深引以为荣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

华纳濒临困境

1982年11月初,罗斯在意大利度完3周蜜月回来后,发现昔日的生活已经面目全非。就在一个月后,雅达利经营不善的公开声明导致疯狂抛售华纳公司股票,而且为日后一连串翻天覆地的战斗拉开序幕,这是罗斯生命中最心力交瘁的时刻。

1983年1月,罗斯登上《纽约》(Nwe York)杂志的封面人物,标题为:"罗斯陷入困境——这位华纳的魔术师能够反扑吗?"罗斯一向对新闻界采取敬而远之的态度,这回却和记者托尼·施瓦茨(Tony Schwartz)充分合作。(华纳一位前经理表示,他对罗斯说施瓦茨"虚荣感很重",建议罗斯应该给他特殊的礼遇,罗斯果然照做。)这篇文章几乎一面倒向罗斯(罗斯甚至故意遗漏担任葬仪业者这段历史)。文中对于罗斯与史蒂文·斯皮尔伯格的关系着墨甚多——这层关系提早曝光对罗斯有利。文章中提到史蒂文·斯皮尔伯格"正为华纳兄弟公司筹拍数部电影,而且……多部影片尚在酝酿中"。文中还特别强调史蒂文·斯皮尔伯格心中的罗斯"有颗赤子之心"、"他仿佛是个6英尺3英寸高的E.T."。

施瓦茨提供罗斯为自己辩白的机会。雅达利一案罗斯当然无法置身事外,但施瓦茨文中摘录罗斯于1982年夏季的一段谈话,其中畅谈他的哲学观而且成为他的最佳防御武器。这段谈话对罗斯相当有利,因为罗斯在公司业务蒸蒸日上之初即发表这种非常具有说服力的观感,如果事到临头才大放厥词,难免落人口实。

"我一向对企业高获利的潜力相当重视。我不排斥企业拥有犯错的空间,如果利差只有1%,则不容你犯下任何差错。但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一旦利差达到 15% - 20%，你便有余力付出犯错的代价。看看其他公司的高级主管，你便会了解他们纯粹只是个经理，无法以老板的心态经营公司。没有肩负公司成败责任的经理人关心的只是市场占有率，对于盈余的成长较不在意。他只希望保住个人的饭碗，如此一来，则企业必将步入死胡同。好像车子爬坡，一旦你换到空档，车子铁定向后滑落。"

"如果有人斥责我们违规走在快车道上，我们也只有认了，因为这就是我们的经营模式。以一个充分授权的公司而言，犯错在所难免，因为这是我们必须承担的风险。倒是那些像'直布罗陀岩石般'稳健经营的公司今天反而多数濒临财务危机。克莱斯勒、通用汽车以及国际农具公司(International Harvester)都是活生生的例子。然而我们公司的损益表数字依然耀眼如昔，我们成长的纪录同行难望其项背。"

有趣的是，罗斯对其他业者的看法——尤其对'直布罗陀岩石般的公司'的经营原则加以嘲弄——德雷克塞尔事务所(Drexel Burnham Lambert)的财务分析师迈克尔·米肯(Michael Miken)早已引经据典地批判过，罗斯的这番话只不过在附和米肯的声明罢了。利蒙于 1982 年中期介绍罗斯和米肯认识，此后两人大有相见恨晚之意。

罗斯抓住《纽约》杂志专访的机会，借机畅谈他对雅达利乐观的看法。文中形容他像个领导有方的教练，于 1983 年 1 月在拉斯维加斯的消费电子产品展为雅达利全体队员加油打气。令人感到老生常谈的是，他再三强调雅达利的困境事前全无脉络可寻。(他说，感恩节前一周是雅达利有史以来业绩最佳的一周，谁也料想不到情况会一夕之间大逆转。)他认为雅达利利润的锐减只是认知上的差距而不是恶化的前兆。"'我们犯了一项基本上的错误，'罗斯说，'如果我在去年初即表示公司只将成长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10%、15%甚至20%，那么我们的股价今天就不只是30元，可能已经45元或50元了。'”

罗斯在消费电子产品展亮相的几周后——施瓦茨全程参与并以此做为文章的标题——便飞往太阳谷。雅达利的职工回忆，罗斯以前很少到这地方，除了前往夏威夷度假的回来途中才会偶尔到此停留巡视一番，但他们共同的感觉是这位神采奕奕的集团董事长几乎漠视他们的存在——尽管华纳公司1982年营业额的75%是他们辛辛苦苦挣来的。

卡萨向罗斯呈报雅达利的年度预估计划时仍然表示乐观，结果罗斯也欣然接受，不过雅达利的总裁事后告诉罗斯这些计划有如空中楼阁不足以信。雅达利第一季的损失达到4500万元。被指定为罗斯撰写1982年5月年会开幕词的罗杰·史密斯回忆说，罗斯明白指示他要向股东承诺雅达利必定会转亏为盈，而且华纳1983年下半年的盈余必定超越去年同期的水准。史密斯又说，在年会召开以前，公司的高级主管和外聘律师曾先召开一次小型会议。史密斯当时认为罗斯所做的承诺根本就是空口说白话，因而向他提出质疑。

“罗斯说：‘我可是根据预测报告的’。”

史密斯反驳说：“去年也同样是这批人做的预测报告。目前社会大众怀疑的是我们这群经理人的能力而不是我们的诚信。我们应该坦承无法预知未来的变化。”

史密斯这番话并无法说服罗斯。罗斯执意公开他的承诺——不久即证明他的承诺与事实相差十万八千里。雅达利第二季的亏损达到令人咋舌的31050万元，公司全年的损失约5亿元。

1983年中，不仅雅达利而且整个电视娱乐业均呈现一片萧条的景象：马特尔呈现巨额的亏损；神奇公司(Imagic)裁减四分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之一的员工;而前几年才投身这个市场的公司更是濒临倒闭的命运。罗斯曾经扬弃旧有的想法,而于1983年初积极替雅达利找寻合作伙伴,但却乏人问津。于是在当年夏天,对雅达利进行大刀阔斧的改革。他首先开除卡萨,遗缺由曾任美国菲利普·莫里斯(Phillip Morris. U.S.A.)行销部的执行副总裁詹姆斯·摩根(James Morgan)接任。同时资遣数千名员工。另外,为便于掌握雅达利的行销网络而和许多经销商解约,但为时已晚并已付出惨痛的代价。

每况愈下

雅达利今天面临奄奄一息的局面,使许多员工对于罗斯当初强迫他们制造"E.T."卡匣而产生的怨恨之情依然无法释怀。后来成为MCA首席律师的保罗(Charles Paul)几年后回忆说:"我在雅达利时就认定发展'E.T.'是个失策。我知道它并不是导致雅达利每况愈下的祸首,但却有火上加油的功效。由于一纸荒谬至极的合约,你就得大量生产卡匣,然后再尽快推销出去——这根本就是孤注一掷。而且这个游戏卡匣的大挫败,更丧失消费者的信心。在这之前,只要推出新卡匣,他们便会购买。现在购买之前则会静下心来考虑卡匣内容是否精彩。"

"但是今天回想起来,这确是罗斯高明的一招。他成功地割断MCA与史蒂文·斯皮尔伯格的关系。"保罗进一步指出,史蒂文·斯皮尔伯格过去10年两个主要的东家是MCA与华纳兄弟。"罗斯的看法是,如果我多付2200万元又怎样:这笔钱岂能和史蒂文·斯皮尔伯格的关系与价值相提并论。事后证明,他确有先见之明。"

保罗对于自己曾被罗斯短暂讨好笼络的往事津津乐道。事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情发生在1982年春天雅达利召开盛大年会的所在地蒙特卡罗。“我当时年仅29岁，罗斯有天邀请我外出参加他的小型聚会。在场的只有罗斯、鲁丁、杰拉尔德和我。我们讨论一整天——罗斯、鲁丁、杰拉尔德整整畅谈一天往日轶事。回到旅馆后杰拉尔德打电话给我：‘穿上外套，15分钟后楼下见。’到了楼下后发现罗斯也在场。他带我们到皇宫进谒王妃格雷斯(Grace)、国王雷尼尔(Rainier)以及他们的孩子。我当时心中的念头是：‘哇！多么不可思议的一天！’”

“我完全屈服了，”保罗说，“他完全掳获了我。”罗斯的想法是——“我就是要在这里获取这颗心。”

雅达利挨过惨淡的1983年，由于亏损累累，罗斯以往挥霍、浪漫的个性似乎慢慢地收敛。在一群秘书的挡驾之下，平日连资深经理也难得见他一面。曾在艾克屈唱片部门任职的乔·史密斯离职后搬到纽约替有线电视筹划运动节目，他回忆说：“1983年春，罗斯大半时间深居简出。沃瑟曼和佩森都无法见他一面。但曾有五六次下班后我们一起步行回家。他从未显得垂头丧气，依然神采奕奕。他曾说：‘何不买下芝加哥体育台！’当时我想：‘这得花上3000万元，我们哪来这么多钱？’”

乔·史密斯又说，在某一方面，他对罗斯的惊人之语并不感到意外，因为他始终认为罗斯觉得振奋企业士气是他责无旁贷的责任。“公司的股价始终像云霄飞车一样忽上忽下。我记得70年代初期股价一路下滑时，罗斯说：‘棒极了！股价下滑，公司可以进场购买了！’我说：‘不错，罗斯。难道我们应该支持股价降到只剩0.5元吗？’”

“他是位魔术师，”史密斯说，“但多少有点像是卖狗皮膏药的推销员。”

罗斯为了激励士气，也戴着一副刚强的假面具，即使与他相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

知多年的朋友也经常为了无法突破他的防线而闹翻。不自暴自弃是罗斯自我要求的格言,利用华纳公司来满足他个人特殊的需求和欲望一向是他颠扑不破的原则。一位与他私交匪浅的友人说:"罗斯觉得他必须表现出刚强的一面,他绝对不可以被击垮。他经常对我说:'一旦我显得不堪一击,公司一定就此一蹶不振。'"

裁员

罗斯即使在风光的日子里,也不愿意面对一些不愉快的场面。一些资深员工即使工作上表现乏善可陈也很少会被解雇,罗斯只是将他们调往其他部门,而不管公司有没有合适的职位。例如,哈里·沙因(Harrey Schein)在罗斯的怂恿和鼓励之下进入公司,并可能加入联合总裁办公室。两年后,沙因进入联合总裁办公室的心愿不但遥遥无期而且一事无成;他设法求见罗斯讨论他的处境,但经过将近一年的时间他仍被拒之门外,最后,只得黯然离开公司。

过去,埃米特一直担任罗斯的缓冲器,希望能够缓和紧张的局面。现在,罗斯比以前更需要有人扮演这个角色,但却没有人能够胜任。诚如塞默尔所言:"埃米特是罗斯生活的润滑剂,他也敢对罗斯直话直说。即使最棘手的场面到了他的手中,10分钟内保证每个人释怀大笑。因为他与罗斯的情谊牢不可破,他能够无需拐弯抹角传递恶耗到罗斯耳中,但其他人做不到。他们像一对兄弟。我们对埃米特不胜怀念。"

由于雅达利每天的损失超过100万美元,过去几年总公司急速扩张的人事编制,现在已到了非大肆整顿不可的时刻。当然,罗斯不会亲自动手。(他总是畏畏缩缩不敢传递坏消息。例

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如，有次宇宙队比赛，有人不小心坐错他的位置，他甚至不敢请这个人换位，而是由埃米特或西拉出面解决。）罗斯过去常有延揽人才备用的习惯，他于1982年雇用凯里州长的前幕僚长罗伯特·摩克多（Robert Morgado）——虽然他当时尚未打定主意赋予摩克多什么样的职务。现在，他心中已有盘算：由摩克多充当公司的“刽子手”。

罗斯对于即将被炒鱿鱼的主管避而不见。由于他与共事的部属容易培养深厚的私人情谊，因此他一味地避而不见反倒引起当事人的猜疑，最后以苦涩的结局收场。埃米特离去后，罗斯极力培养罗杰·史密斯递补遗缺。史密斯几乎每天都在罗斯办公室待上半小时，两人也一同外出度假。史密斯介绍罗斯和考特尼到意大利位于波西塔诺（Positano）悬崖上雄伟壮丽的圣披托旅馆（Hotel San Pietro）。“我知道罗斯喜欢这家旅馆。我们到达当天早晨，我下楼时发现他正在磋商购买这家旅馆。”史密斯说。史密斯1982年39岁生日当天，罗斯送他一幅库宁所绘这家旅馆的水彩画。罗斯和考特尼的婚礼上，史密斯还是与他们同桌的贵客。

无情弃故旧

1983年中，情况有所改变。史密斯不再与罗斯每天见面，事实上他已很少看到罗斯。曾经比邻而居的办公室也搬到其他楼层。费拉甘成为罗斯的传声筒，她告诉史密斯：“罗斯说，告诉史密斯不要有过于激烈的情绪反应，这纯粹是公事公办。我知道他有不得已的苦衷。”听了这番话，他知道自己不再是罗斯眼前的红人。不久后，他即和摩克多洽谈离职的相关事宜。但究竟是什么原因要他滚蛋，他至今仍百思不得其解。当时他告诉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己，或许是他曾在大庭广众前质疑罗斯准备在雅达利年会上发表前景看好的一番话。但事后罗杰·史密斯又认为这不是什么大不了的事。他从未就离职原因和罗斯讨论过。

西拉也遭逢同样的命运。奇诺·吉拉接管宇宙队之后，西拉自创一个新职务：国际协调副总裁。由于华纳公司的部门各自为政，所以许多功能重复，西拉认为如果各国际分部能够共用某些职务将可以节省成本。罗斯对他的提议反应冷淡，但西拉接触各部门的经理后，他们都支持他的构想。于是他担负起协调工作。"但罗斯并不欣赏此一构想，"西拉回忆说，"说穿了就是大家如果彼此交谈，他们对于周遭的事就了若指掌。罗斯认为团结就是力量——一旦分散他们，力量就显得薄弱。他希望一切采用中央分权制。最好是左手根本不知道右手做些什么事——只有罗斯知道。"

对于敦厚又感情丰富的西拉来说，罗斯就像家人一样。罗斯和卡罗尔尚未离异时，他们即经常互有往来，罗斯和阿曼达交往时，他们往来得更密切，因为阿曼达和他的妻子艾琳很投缘。此刻，宇宙队即将解散，阿曼达也离他而去，而且罗斯正与好莱坞影视红星打得火热——"西拉的优点已经被抛至脑后"，他的一位好友表示了他的看法。或许因为曾经在"丛林住所"行销部门担任西拉部属的考特尼，现在的身份俨然皇亲贵族，看到西拉就会勾起她那段平民百姓生活不愉快的回忆，所以才要西拉滚蛋。

无论如何，西拉已经成为明日黄花。他和史密斯的境遇相同，都是辗转得知自己被解雇。亚布迪当时替罗斯周遭一些享有特权的经理设计节税的方式，当西拉被问道是否愿意由亚布迪替他设计时，他满口答应。但不久满脸疑惑的亚布迪通知他并"不在名单上"。他知道事有蹊跷，但当时设法求见罗斯时(以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前他无需通报即可直接走进罗斯的办公室），却被秘密阻挡在外。他打电话给罗斯，罗斯亦不回电。有时候两人在走道上相遇，罗斯总会亲切地问候："嗨！你好吗？"之后就掉头离开。

最后，摩克多告诉他，国际协调的职位已经解散，如果他愿意，仍可留下来，但必须屈就较低的职务，西拉选择离职。几年后，他表示最令他痛心的是情感的破裂和罗斯翻脸无情的避而不见。

西拉说："我喜欢这个人。我11岁时双亲离异，父亲对我是个陌生的名词。20岁时我只身来到这个国度，罗斯赐给我发展的机会，而且一向视我如己出。但突然间他消失得无影无踪。为什么？几年以来我一直想知道答案。"

有人对罗斯这种笼络示好于前而弃如敝屣于后的作风下一番注解："他对待你就像是个儿子、知己和女友的混合体——然后抛弃你！就像先撒下天罗地网抓到你之后，再尽其可能地利用你，等到没有利用价值时便把你一脚踢开——然后又另寻目标重施故伎。"

1983年8月，澳洲出版业巨子鲁珀特·默多克（Rupert Murdoch）请求艾伦公司（Allen & Co.）的舒曼（Stanley Shuman）代为安排与罗斯会面。默多克在几次并购美国企业的行动中，舒曼都担任穿针引线的角色。"罗斯不可能千里迢迢从东汉普顿跑去见他。他会说，'到这里来'——然后派直升机去接默多克，"乔·史密斯说，"据与默多克亲近人士告诉我，默多克会后一副难以置信的神情。他说：'罗斯的公司即将面临四分五裂的局面，而他却像是生活在极乐岛上的麦得斯（Midas）。（译注：大富翁）'。"默多克在会谈过程中表示有意购买华纳股票，而罗斯则轻描淡写地回答"请便"。

几个月后，默多克所属的新闻公司（News Corporation）已购

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

买华纳6.7%的股票,此举显然不怀好意。罗斯以含蓄的字眼表示,8月份当天的谈话可能使默多克“误把好意当作软弱”。过去几年来,罗斯早已培养出一种近乎谦卑的人情世故,其灵活的手腕令人叹为观止。这也正是当默多克表示有兴趣购买华纳股票时他所作的反应态度。再者,罗斯表现出来的谦恭有礼并不是发自内心,而是心中早已衡量过,一旦他开口要求默多克不要购买股票,就等于承认自己束手无策。

白马骑士

克里斯企业(Chris – Craft Industries, Inc)的董事长赫伯特·西格尔(Herbert Sigel)于12月份向罗斯提议一项交易,即由克里斯企业充当罗斯的‘白马骑士’(White Knight)。(译注:为援助面临被并购的公司而善意介入的第三者或企业,提出比收购者更高的收买价格,迫使收购者放弃并购意图。)西格尔于60年代在好莱坞经营一家顶尖艺人经纪公司(General Artists Corporation)(即ICM的前身),他是娱乐和传播业公认的人才。他还于1965年取得派拉蒙影业公司(Paramount Picteres)的大量股票进而成为董事会的一员。经由他人的中介,他购买同时拥有多家电视台的克里斯船舶制造企业。那些年,西格尔与罗斯同为住在帝国大厦的邻居,但仅止于点头之交,经由利蒙的介绍两人才有较密切的关系。

利蒙不但曾任西格尔的律师,也是多年老友,西格尔视他如兄长。西格尔收购克里斯企业不久后,宣布公开出价并购(Tender offer)风笛飞机公司(Piper Aircraft),风笛公司于是转而求助班戈·庞塔(Bangor Punta)公司担任它的白马骑士。西格尔以违反证券法规被起诉。“西格尔以恶性竞价方式收购风笛公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司，这场官司是一场硬仗，他可说败诉无疑，”代表西格尔担任辩护律师的利蒙回忆，“当时我极需要一位商业人士能够作证指出，即使一个人拥有38%的股份也无法主控大权——但可以为西格尔作证的人寥寥无几。于是我带着西格尔向罗斯说明一切，罗斯答应出席作证。罗斯在法庭的表现可圈可点，西格尔因此心存感激，并对罗斯的能力佩服得五体投地。”即使罗斯拔刀相助，利蒙仍输掉这场官司。但随后上诉时获胜，最后仍于最高法院判决时败阵。

现在，由利蒙充当中间人，西格尔和罗斯谈妥一笔复杂的交易，即华纳公司同意以19%具投票权的股份交换克里斯企业所属一家电视台BHC 42.5%的股份。克里斯企业握有华纳的股份将使默多克接管的意图变得困难重重。此外，华纳公司踏入广播电视界使默多克势必面临相关法令的限制，因为美国法令禁止外国人拥有电视台。其他参与精心策划这次交易的尚有史卡顿事务所的约瑟夫·弗洛姆(Joseph Flom)，而华纳公司和克里斯企业双方的主要代表人是保罗事务所。这是极为罕见的做法，因为一家法律事务所分别代表利益冲突的双方进行谈判，这也反应双方信任利蒙，并肯定他是这笔交易的发起人。

默多克闻讯后大表震怒，公开宣称罗斯此举无疑是为避免个人和公司被接管而进行的“策略联姻”(marriage of convenience)。他向特拉华州(Delaware)的联邦法院要求取消华纳和克里斯之间的交易。新闻公司同时引述威彻斯特判决案、雅达利内线交易和罗斯抛售股票和付给华纳高级主管的薪资报酬为例，控诉华纳公司违反不当获利和欺诈等法令。

拥有《纽约邮报》(New York Post)的默多克指派数名记者深入调查威彻斯特总督剧院的来龙去脉，并摸清罗斯的底细。这群记者同时也委托律师准备对罗斯录口供。默多克还利用邮报

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进行反击，他重新刊登罗森索写给埃米特的一封信，信中提到对于埃米特“为华纳全体同仁”所做的一切表示同情之意。

罗斯不甘示弱，也展开宣传活动。他要求芭芭拉·史翠珊、戴维·加芬等人宣誓对他绝不二心，并声明一旦默多克接掌华纳公司，他们将断绝与华纳一切关系。（加芬当时正设立一家电影和音乐公司，华纳占有50%的股份；而芭芭拉·史翠珊曾在华纳出品的多部影片中出演。）据芭芭拉·史翠珊的友人表示：“每次总是先送来价值5万元或10万元的绘画和雕像，随后罗斯再来电要求她和某位记者谈话。但由于默多克掌握所有报纸媒体，因此她有些顾忌。然而我知道至少有两三次她还是照罗斯的要求做了。”当被问到芭芭拉·史翠珊是否对这种形同条件交换的贿赂手法觉得人格受辱而感到气愤时，这位友人说：“就算摆明这么做又怎样？她不在意——她是一位受赠者，她喜欢这种感觉。”

不是省油灯

罗斯作证时供称，如果默多克接管公司，则旗下艺人可能纷纷求去或另起炉灶。默多克的供词则指出，他们在1982年12月会面时罗斯首先提起，当时罗斯宣称“公司旗下许多艺人对于公司可能移转控制权感到忧心忡忡”。关于这点，“罗斯的确谈到——若由他和公司签下长期合约可使艺人高枕无忧”。

默多克同时供称律师弗洛姆说过，“如果我取得公司，将只是空壳子。没有人愿意为我工作，芭芭拉·史翠珊已经写信警告所有的股东”。默多克又说，他曾指派一名主管就此事向芭芭拉·史翠珊的经纪人求证，有关弗洛姆的陈述是否属实。默多克说道：“李·弗兰克（史翠珊的经纪人）表示必须查证。他回电表示

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此事纯属子虚乌有，……即她不曾发表言论或写信反对我，我的出现并不会改变她对华纳的态度和关系。”芭芭拉·史翠珊否认默多克或他的中间人曾向她本人或经纪人求证此事，她也未曾作过类似的声明。

罗斯对于默多克的穷追猛打显得惶惶不安。因为威彻斯特案的幽灵再度浮现，毕竟当时距离韦斯被判有罪和亚克曼指他为“真正罪犯”的陈述不过刚满一年，虽然韦斯的守口如瓶使本案陷入胶着，但本案尚未审理终结。尽管默多克在法庭方面无法有突破性的进展，而且也没有适当的渠道能够名正言顺取得公司控制权，但罗斯仍不顾西格尔和利蒙的律师群的忠告坚持华纳公司应该全部买回默多克的持股。

罗斯此举显然纯粹为满足个人心理上的需要，而不是基于公司利益的考虑，因此连一些忠心耿耿的董事也群起反对。“我反对买回默多克的持股，我认为这根本就是大量购股勒索(greenmail)。”(译注：经营者面对不受欢迎的企业并购，有时会以高于市价的价格买回企图收买该企业者的股份。此做法即所谓的greenmail。)虽然特劳布义正辞严地反对此举，但最后还是对这项行动投下赞成票。1984年3月，华纳宣布以每股31元的价格购买默多克的持股(当时市价仅22元)，默多克从中获利约4000万元。即使事情闹得不可开交，默多克始终未排除出售股票的可能性。《洛杉矶时报》的记者于1984年1月引述默多克的话：“我们必须保持冷静。如果有人准备开出愚不可及的价钱，我们自然乐意接受。”

当时，支持买回默多克持股的克里斯企业，将手中华纳的持股增码到30%左右。而且，双方在年会上达成协定，华纳公司必须提名3位，包含西格尔在内克里斯企业的董事进入华纳董事会。早在1月时，正当罗斯和默多克的战火越演越烈之际，针

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对有关西格尔可能夺取公司控制权的疑虑，罗斯曾经对《洛杉矶时报》的记者哈里斯（Kathryn Harris）有过这么一番谈话："西格尔是位消极的投资人，我们彼此的理念一致。他希望拓展传播事业，他也充分了解我们的立场。"

对于身为去年亏损5亿美元而且持续亏损公司的大股东来说，若要说他是个"消极的投资人"显然是不可能的。而且西格尔虽然再三声明无意争夺罗斯的权位，但他衷心企盼成为合伙人，并对公司的营运方针具有发言权。

但这不过是西格尔一厢情愿的想法。自从金尼服务公司上市以来，罗斯从未真正与他人分享权利。自威廉·弗兰克10年前过世以来，罗斯甚至连表面上的分享权利也做不到。一个连指派担任手下第一号人物都不愿意的人，自然无法忍受另一位雄心勃勃的商人担任他的合伙人——况且西格尔持有公司30%的股票，比罗斯还多出1%。

后来，两人之间的摩擦、冲突成为商界谈论的话题。罗斯像是位建筑师，一心追求实践"伟大的蓝图"，西格尔则是机灵保守的投资客；罗斯挥金若土，对好莱坞群星趋之若鹜，西格尔则精打细算；罗斯不择手段从公司获取巨额的报酬，西格尔则生活简朴，为了看紧股东荷包而严格控制成本支出。彼此间的个性南辕北辙，造成两人日后的失和。

西格尔摊牌

或许有人争辩，如果西格尔和罗斯有更多的共同点，则罗斯将会备感威胁。但是无论西格尔的个性如何，事实上罗斯都无法接受，因为罗斯根本不愿意和任何人分享权利。在交易完成数月后，西格尔即已察觉彼此间的合作势必走上绝路。据说他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

曾向罗斯表示，如果罗斯愿意的话，他可以推荐一批投资人的名单以取代西格尔本人的投资，但罗斯不为所动。西格尔甚至向罗斯建议延聘利蒙担任总裁，以推动公司重建计划。罗斯对利蒙的信任感和对别人没有什么两样。罗斯也立刻回绝。

利蒙深知罗斯的为人处世，他可以预见这两人合作的局面难以为继。然而，就在罗斯陷入困境之际，西格尔适时地出现。由于利蒙在这场交易中并未扮演公平仲裁者的角色，而是明显地偏袒罗斯，所以最后罗斯和西格尔摊牌时，利蒙付出的代价就是失去和西格尔之间多年的友谊。利蒙无疑对此感到懊悔。但利蒙和西格尔感情的决裂——弄得众人皆知而且不欢而散——并不是头一遭。过去几年，埃米特、卡撒诺夫、古尔德等人一定对利蒙深恶痛绝有相同的感受，这一切皆肇因于利蒙身为罗斯和华纳公司的代表人。

凡是认识利蒙和罗斯的人都相信，利蒙处理事务时总是刻意偏袒罗斯，失去冷静客观的立场。利蒙对于罗斯过分的痴迷也招人非议。这位世故老练、步入中年的律师谈起罗斯时就像位充满幻想的青少年。利蒙说过："罗斯是个梦想家，我们之间微妙的关系也是一种梦想。我不断鼓励他做梦，因为有些梦想终会成真。"

对于介绍西格尔和罗斯合作所扮演的角色，利蒙辩称他之前已经小心翼翼地警告西格尔可能面临的问题。"交易尚未确定之前，我带着西格尔和拉里·巴尼特(Larry Barnett)(克里斯的董事)一同参观霍罗威茨位于华纳的办公室(霍罗威茨当时任职联合总裁时的办公室)。他的办公室布置得美轮美奂，到处都是高科技的玩意。我当场表示这就是管理唱片部门霍罗威茨的办公室，而他还不是执行总裁喔！如果这种排场违反你的原则，你大可中止这项交易。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"拉里说：'这种排场的确让我有点忧心。'但西格尔要他住口。他说：'我对此不以为然。我相信罗斯，如果他认为赫霍罗威的办公室理应如此，那就无所谓。我信任罗斯。'"

"我认为已经对他发出了米兰达(Miranda)式的警告。"利蒙下个结论说。（译注：Miranda Rule 指美国警察审讯嫌犯之前，必先告知嫌犯各种权利，包括保持缄默、可以会见律师等权利。）

但是西格尔对于即将发现的内幕可是毫无心理准备。大约在 1984 年 5 月加入华纳董事会的同时，据说他接到《华尔街日报》记者来电询问有关华纳所属的华纳休闲(Warner Leisure)旅馆部门一事。记者告诉西格尔，该旅馆不但损失 7000 万元而且还是由有犯罪前科的罗伯特·佩特拉里亚(Robert Petrallia)负责经营。据说西格尔立刻会见罗斯求证这件事，并警告他这件事已经引起记者的关注。结果证实这件事并非凭空捏造。《福布斯》后来刊登一篇短文报道此事，但华纳公司正式否认投资 7000 万元这回事。

暗藏玄机

华纳休闲中心出自凯撒·金梅尔的构想。凯撒·金梅尔自从 70 年代初将停车业交棒给卡茨后，便无事一身轻。他仍然保有执行副总裁的头衔，而且每年坐享数 10 万元的薪资和红利，但他的角色一直都是可有可无。设立华纳休闲中心后，他终于有个部门可以插上一脚。金梅尔告诉我，有个叫罗伯特·佩特拉里亚的家伙向他提议，创设以家庭为诉求的连锁旅馆并取名为"Gadgets"，将以电动玩具（和雅达利搭配）和华纳影片公司的"Looney Tunes"卡通片中机械人造型为号召。

佩特拉里亚是一名新泽西州的律师。曾在新泽西州欧文顿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(Irvington)市经营一家投资人经济公司(Investors Economic Systems),专门替房地产公司规划节税方案。然而,在许多案例中,通过公开发行证券筹措数百万元的资金却从未用来购置房地产。投资人经济公司于1977年裁定破产,使得对公司拥有3800万元以上债权的投资人投诉无门。

华纳休闲公司的设立隐藏许多玄机,成立的时机尤其可疑。佩特拉里亚1981年7月以图谋不轨和替投资人经济公司拟定夸大广告等16项邮件欺诈(Mail Fraced)罪名被起诉。就在他预定被起诉前1个月即6月时,华纳公司以25万元现金购买他名下美国休闲开发公司(LDCA)(Leisure Development Corp. of America)80%的股份,并同意投资275万元。LDCA是佩特拉里亚和其他三名股东于1980年成立,根本就是一个空头公司,甚至连一家旅馆都没设立。佩特拉里亚和其他同事对于旅馆经营一窍不通,现在却全体和华纳公司签下雇用契约。(享有优厚的"约定红利",据一位前华纳经理表示。)佩特拉里亚和华纳公司签约的时间和他被起诉的时间几乎同时发生,几个月后他以不当报税的罪名定罪,被判以两年的缓刑,罚款1000元,并需执行200小时的社区服务工作。

那段时期正值威彻斯特总督剧院弊案调查进入最高峰阶段。埃米特于1981年2月被定罪,韦斯也于当年9月被起诉。根据FBI官员表示,那段时间联邦调查局也正着手调查金梅尔和伊尼洛(Ianello)之间有无犯罪事情,伊尼洛不久被起诉,但对金梅尔的调查毫无所获。数位前华纳高级主管一致认为,让佩特拉里亚这种素行不良的人在公司担任高层的职务简直是"疯狂"的行为,更何况此时公司正处于政府密切监视当中。实在无法对这笔交易找出合理的解释。

公司的律师群中有人相信佩特拉里亚和公司磋商时刻意隐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

瞒一些事实,因而极力反对这笔交易。但是金梅尔执意如此,而且罗斯却以不明的理由推翻他们的建议,命令将计划付诸实行。金梅尔曾经说过佩特拉里亚是一位“优秀的梦想家”,而这也是他得以进入华纳的原因。“梦想家”是罗斯耳熟能详的名词(由他父亲的轶事开始便不断提到这名词),这已经成为华纳公司语汇的主要名词。公司内或许对于罗斯“梦想”所产生的愚行不予追究,但如果公司内有人也以梦想家的身份模仿他的话,就会搞得天下大乱。

佩特拉里亚就是这种写照。他的华纳休闲中心宣传小册以一道彩虹为标记,内容写道:

华纳休闲中心一开始就自我期许带领大家一窥彩虹的缤纷色彩,并分享美丽的事物——努力去幻想、创造。这正是使我们与众不同的理念。这就是为什么不可捉摸的明天充满着希望和热情的原因,一切的奇迹来自不平凡的理念……也就是说,结合一群不同领域的佼佼者然后听由他们发挥创造力和自由想像的空间。富创意的思想家、设计师、工匠、电脑工程师、梦想实践家……大家同心协力,以实践伟大的构想为目的,将高科技和艺术家的才能与幻想合而为一。

他们的第一幢旅馆于 1982 年春在新泽西州亚斯贝利公园(Asbury Park)的海景广场(Seaview Mall)正式开幕,两年之中至少耗资 7000 万元盖了 10 幢旅馆。虽然萨尔诺夫负责掌管华纳一切不动产交易,但这次却是例外,而由佩特拉里亚和他的一位同事爱德华·狄安杰洛(Edward D'Angelo)在凯撒的监督下全权负责。佩特拉里亚和一群同事、秘书于 1982 年初在新泽西州的鲁斯福特市(Ruther ford)设立营业办公室。据说两年内员工膨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

胀到约250人。

蜚言四起

原先在华纳工作后被调派到鲁斯福特华纳休闲中心的管理员吉沙利(Guissari)说:“这些家伙对于经营建造旅馆是门外汉,他们选择的地点位于购物中心的二楼,这简直自寻死路。”“他们以华纳公司作保签订长期租赁合约,并且付出昂贵的租金,这种房地产交易令人不可思议。营建成本远远超出预算,而且也过于泛滥。例如,远从康涅狄格州购买一株葱翠的植物后,将之弃于一旁。他们在加州设立设计公司,人员编制相当滥。我们呈现巨额亏损,甚至连秘书都说:‘难道没有人知道这里发生什么事?’”

吉沙利表示他对沃瑟曼与华纳其他主管具实禀报。“我们每周回报一些数字。他们对于公司职员的扩编和企业的状况了若指掌。沃瑟曼和凯撒曾就此多次交换意见,但是沃瑟曼不愿正面顶撞凯撒。”

据华纳休闲中心职员表示,整个管理体系相当松散,而且许多金钱下落不明。“这项投资总额超过7000万元。但我除了一栋双人公寓外,别无恒产。这些钱并未落到我的口袋。但总有其他人中饱私囊。”

一位前华纳经理针对凯撒和“巧思”旅馆一事语重心长地说:“公司内部藏污纳垢。如果有人挪用金钱根本就无从查起,他们不会对你说明一切,但就是会听到一些蜚言蜚语。”

华纳一直到1983年的年报才承认旅馆事业部的存在。(在《华尔街日报》记者和西格尔紧迫的追问下,1984年春末发行的年报才披露此事。)外部董事显然对此一无所知。董事特劳布后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来说:“我们确实应该注意华纳休闲中心。但公司的领导作风让我们心有余而力不足。况且,罗斯又具有洞烛机先的本领。过去历史证明他成功的例子比失败的多。”他们曾试图求售“巧思”旅馆,但乏人问津,1985 年便关闭这个事业部。凯撒于 1984 年秋季被迫带着丰厚的退休金离开公司。利蒙告诉内部员工,罢黜凯撒全是西格尔的主意。但据与西格尔亲近人士表示,西格尔坚持的只是在可能的状况下出售华纳休闲中心或是结束营业。

西格尔进入董事会后即揭发华纳休闲中心弊端并闹得满城风雨,这对他而言,显然不是个好兆头。此举令罗斯相当难堪,因为他处心积虑地遮掩事实。尤其他还被传唤到公司说明一切并且饱受指责。以前,除了美国政府没有人胆敢要他这么做,况且政府还是无功而返。西格尔自然也是奈何不了罗斯。以罗斯的个性来说,他一定立誓扳倒西格尔,追求最后的胜利。

西格尔全心全意处理横在面前的难题。他发现公司杂乱无章的程度远超过他的想像,且持续呈现巨额的亏损,鉴于他已经投下全部资产的 42%,此刻不容许他再采取被动的姿态。而且,他不仅严肃看待身为华纳一位董事应有的责任,更重视对股东应尽的义务。罗斯和西格尔签定合约时,他们同意发布所谓的“资产重组分配计划”:缩编人员、删减费用、出售非核心部门。事实上,这项原则性的计划在西格尔加入以前就已经实施了——许多人在 1983 年即已惨遭摩克多炒鱿鱼。

假公济私

但 1984 年夏天,西格尔认为公司“大扫除”的速度进行得太迟缓。他告诉一位友人,在收购默多克的股票后,他们在“服务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二十一”餐厅碰面，默多克告诉他“想节省1亿元吗？只要锁上纽约市华纳总部的大门——然后把钥匙远远地扔到一旁”！

当然，华纳公司就像是罗斯的私人封地，外人难以越雷池一步。罗斯信守华纳总部是“华纳家族”的“家”的承诺，即使公司最近大量裁员（有始以来第一次），依然有不胜枚举的例子可以证明这的确是一个人可以落地生根的家。宇宙队辉煌的岁月已成历史，但贝利仍享领高薪，在公司里拥有办公室和秘书，还配给一幢公寓（往后8年依然如此）。奇诺吉拉也享有同样的待遇（尚未返回意大利）。巨人队的前教练也是罗斯好友之一的舍曼，自60年代迄今一直都是公司的职员，他曾在70年代中期协助处理宇宙队的一些事务。

公司不久之前耗资数百万元在特朗普大楼（Trump Tower）购买一幢豪华的楼层。单单霍罗威茨办公室的装潢费（利蒙曾带领西格尔参观）即耗资75万元。在考特尼的怂恿协助下，罗斯过去几年不仅替公司购买至少价值800万元的画作，同时也花了数百万元添购装饰派艺术家具。

公司还雇用五六个人管理慈善捐款。公司总部（不含事业分部）每年的捐款金额约1000万，即使公司在1983年亏损5亿元，但仍捐赠100万元给达拉斯博物馆——一位前华纳经理表示这是因为考特尼和这家博物馆有特殊情谊之故。当年秋天，洛杉矶当代艺术博物馆馆长（Los Angels Museum of Contemporary Art）卡索尔克（Richard Kasholek）在比佛利山庄旅馆向罗斯募款。卡索尔克回忆罗斯当时毫不犹豫地签发25万美元的公司支票。西格尔表示希望罗斯在30天内将华纳总公司400名的员工裁减一半，除了保留飞机和直升机各一架外，其余全部出售，所有主管不再配给轿车和司机，而共用一部车和一名司机，当然罗斯不在此限（西格尔指出在与默多克大战方酣之际，杰拉尔德一家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人从夏威夷搭乘公司飞机赶回来即耗费8至9万元)。西格尔希望全年薪资和红利超过10万元的员工支出都能够由董事会审查控制。西格尔希望亚当别墅能够收取合理的费用,他同时希望整顿费用支出,例如,资料显示亚当别墅1983年在网球和球鞋方面的支出数额不菲。据说他也曾劝说罗斯放弃一些已成为他注册商标的习惯:在感恩节致送上百甚或上千只的大火鸡。罗斯几年后向一位经理人解释,他喜欢送火鸡。圣诞节送礼的人太多,容易遭人遗忘。但在感恩节的话就显得不落俗套!况且火鸡价格低廉,受赠者不但心存感激而且几乎每个人都用得着。

西格尔虽然大肆改革,默多克无意干预电影和唱片事业部门的经营方式。西格尔显然将默多克对总公司的批评铭记在心,但他对罗斯的额外津贴则原封未动。西格尔和利蒙首度同意交易时,他就向利蒙保证绝不删减罗斯收入的一分一毫,当时他或许无法想像罗斯假公济私的程度。

一位前华纳经理解释,罗斯喜欢在华纳内部安插像佩森等正直人士在手下做事。他们谨守分内的工作,绝对不会越权调查分内以外的工作,而且他们保守的个性能为公司披上一层合法的光泽。他们像是守护神,他们经常为了公司可否动用资金支付罗斯位于东汉普顿房子的保安系统、保镖、司机和管家费拉甘日常生活的一切费用而争论不休,但最后均由罗斯仲裁。他是自己最好的律师。

"X加Y"理论

就算西格尔不愿意拿罗斯巨额的薪金开刀,但罗斯一向把公司和公司的财源视为己有,早已无法分辨何者才是罗斯的财

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产。例如，如果硬要出售罗斯办公室、会议室的画作，算不算是侵犯到他的所有权呢?

企图把罗斯施与受的行为一分为二的话，都将违反他所秉持的一贯原则——罗斯秉持许多牢不可破的原则来塑造公司，任何把罗斯这种施与受的行为一分为二的企图都将打破他的原则——一位经理人称这原则为“X 加 Y”理论。如果一个人收到的赠礼是“X”，然后罗斯在这奢华环境掩饰下就能够加倍回收。但如果撕破这层伪装，他将赤裸裸地呈现一切——贪得无厌、恣情纵欲、妄自尊大、浮夸奢靡——届时他的魅力和他最珍惜部属的忠诚度将不复存在。只有在欣荣共享的情况，他这套设计方案才有效，而罗斯几年前即本能地体会到这一点。

尤其在他恣意挥霍大送赠礼之际，不只成功地笼络人心，同时也为自己累积可观的财富。慷慨大方的手笔还渐渐与他划上等号——诚如史蒂文·斯皮尔伯格所言，“具有磁力的主人”已成为罗斯的“名片”——而这些挥霍作风多少能够让他感受到权力的存在。当今世上除了独裁君主，谁能有如此呼风唤雨的本事。例如，派遣公司专机横跨美国为的只是把史蒂文·斯皮尔伯格的狗带到东汉普顿，或者和昆西·约翰斯在加勒比海度假时，飞机飞回纽约为的就是尝一口纳森(Nathans)的热狗!

罗斯对于讨好笼络这些大明星，总是以基于公司利益考量作为牵强的藉口，但有些情形却又是毫无章法可循。一位与罗斯认识多年却始终没有生意往来的商人说，80 年代初期罗斯得知他的妻子刚做过背脊手术后，即以怜悯的口吻谈起他自己也为背脊毛病所苦，并坚持请他们到亚当别墅调养生息。“他不愿意我们搭商用客机前往。他说我们必须搭乘公司专机。他又说‘旅途中她必须平躺休息’，我和妻子永远忘不了他说的这段话。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗斯不断向外界塑造亲切、乐于助人和关怀他人的形象，这种形象在公司内部也是到处可见。华纳兄弟制片公司的董事长达利忆起他第一次到华纳总部的情景。“我于 12 月份参加预算会议。会后我听到罗斯、埃米特和沃瑟曼 3 人为了一名生命垂危员工的养老金而争论不休。如果是在哥伦比亚广播公司，争论的焦点应该是如何把支付金额降到最低。但这三巨头（执行总裁、联合总裁和首席财务长）争议的竟是在养老金之外再增付一些金额。每人竞相加码，他们还说‘我们还可以替他做些什么’？”

在当时的情况下，西格尔的要求合理合情。事实上，如果考虑公司当时的情况和他投资的规模而言，西格尔的要求都是一家正常公司该做的。但西格尔却同时挑战罗斯特立独行的作风和与罗斯休戚与共的环境，西格尔自然无功而返。因为只要罗斯轻轻的一个暗示，那批他了如指掌的董事们和部门主管便会构成他坚强的后盾。正如其中一位说的“我一切遵从罗斯的指示”。1985 年初，就在他与西格尔敲定合作关系的 1 年后，罗斯开始运筹帷幄，希望能突破现有的困境。当时公司好不容易熬过惨不忍睹的两年，损失金额高达 10 亿元，这几乎吞噬自 1975 年以来所有的盈余。而且公司无法定期缴纳银行贷款，靠着银行暂缓催缴才使它免于破产的命运，但当时发生的几件事似乎暗示一切终将雨过天晴。

幸运之神眷顾

虽然罗斯自 1983 年到 1984 年初仍不断对雅达利的业绩发表乐观的声明，但自 1983 年春即积极地替雅达利找寻买主。几年后，任天堂（Nintendo）从雅达利错误的历史中学到教训，并证

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明电视游戏机是一项真正可长可久、有利可图的事业。但是雅达利瞻前不顾后的作法已经捱不过1983年的窘境，进而期待下一波的盛况。1984年7月，与华纳公司往来银行的耐心已消磨殆尽准备依约行事，不愿意再眼睁睁看着雅达利度过另一个圣诞节。这时，幸运之神再度光临——雅达利的买主出现了！于1982年夏季投效华纳公司的克里比欧(Cribiore)正和特拉梅尔(Jack Tramiel)谈判这笔买卖。当时和克里比欧并肩作战的是西格尔的儿子比尔(Bill)，比尔在克里斯和华纳完成交易时进入公司。"特拉梅尔刚刚带着一亿美元离开将军电脑公司(Commodore Computer)"，克里比欧回忆说，"他说：'有了一亿元，我是个富有的人。有了5000万元，我还是个富人。有了5000万元再加上雅达利，那我就是个快乐的人。'所以，他有能力承担这次的风险。这对我们而言机不可失。"特拉梅尔以近乎跳楼的拍卖价购得雅达利的家用电脑部门，虽然事后成交的价格压得更低，但有了特拉梅尔支付的这笔钱，华纳终于能够终止雅达利陷于瘫痪的亏损。同时，经历几年不景气的唱片业和电影业也有逐渐复生的迹象。特别是华纳影片公司呈现历年来罕见的出色表现，营业额首度突破10亿美元大关。罗斯坚持自己的理念，不管景气的好坏始终对这些部门大力支持，现在他的执着终于有了回报。"在雅达利那段艰辛的日子里，他从未来电说看紧预算，我们必须删减支出。"达利说，"相反地，他说：'别让这问题困扰着你。该做的就去做，这就是对我们最大的帮助。'"

同时，继雅达利之后，1985年初其他事业部门也陆续出售：华纳化妆品公司；直效行销形态的富兰克林公司(Franklin Mint)；生产专业用电影摄影机和其他摄影器材的广角公司(Panavision)；拥有小型赛车跑道的迷你娱乐中心连锁店马路宝公司(Malibu Grand Prix)；尼克巴克玩具公司(Knicker bocker Toy)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的资产交换取得哈士堡企业(Hasbro Industrits)的股票。“巧思”连锁旅馆和宇宙队陆续结束营运。华纳公司也出售手中匹茨堡海盗队48%的股份。对于具有发展远景的公司,罗斯则还是以合资的方式握有持股。“1983年到1985年间,我们出售大约10家公司,”克里比欧说,“整幢房子都已打扫干净。许多1976年到1982年间并购的企业,我们在1982年到1985年间陆续脱手。”

罗斯似乎每经过10年就会经历一次大清扫的举动。然而,这不是单纯的退化,而是成长的蜕变。他于1972年把金尼服务公司自1962年上市后累积的一些企业清扫而空,现在他依然握有娱乐和传播的核心事业,但已脱离其他事业的束缚。这些事业倒头来(真像盘大杂碎)都得付出高昂的代价——尤其是雅达利。

由于掌握的公司已不若以往庞大,罗斯开始和米肯洽谈以融资并购方式把公司私有化的可行性。米肯可以经由崔克索公司(Drexel Burnham)发行垃圾债券(Junk Bond)替罗斯进行融资。这笔交易对双方具有相当的吸引力。因为融资金额大约有30亿美元,这是米肯有史以来最大一笔融资并购的金额,它象征米肯时代的来临。而且米肯不但欣赏罗斯,并对他信赖有加。根据米肯一位朋友描述,在那些年中米肯和罗斯的关系与日俱增,他的言语中不时透露出罗斯和他有许多相似之处。

对罗斯而言,这笔交易可望让他脱离西格尔的桎梏。同时也可让他规避上市公司必须公开透明的原则——他越来越认为这是一种累赘(无疑地,有西格尔在一旁监督,这种感觉更强烈)。史蒂文·斯皮尔伯格日后回忆罗斯那段时间经常对他说:“就只做个梦想家好了,最好永远不要公开上市”。罗斯的如意算盘是在这笔交易中把他的好莱坞友人和主要华纳经理人都涵

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

盖在内：史蒂文·斯皮尔伯格、芭芭拉·史翠珊和克林特·伊斯特伍德每人名下都有一家新成立的私人公司。但此时华纳刚开始迈向复原的阶段，股东是否愿意被罗斯以一贯看似公平实际却又暗藏玄机的手段收购，尚言之过早。

包括利昂·布莱克(Leon Black)在内，米肯的同事和克里比欧与亚布迪就此项交易进行好几小时的讨论。亚布迪这时不只替罗斯和其他经理处理税务相关的投资，同时也成为罗斯交易时最倚重的顾问。最后米肯亲自前往纽约参加会议(这颇不寻常，因为当时都是别人求见他)。会议出席人数众多，米肯、布莱克、罗斯、西格尔和他的儿子比尔、克里比欧等人群集在葛维斯法律事务所的会议室。西格尔 1984 年中体认到利蒙的事务所在那次交易中过于偏袒对方，所以他需要一位立场超然的律师。于是他聘用葛维斯事务所的塞缪尔·巴特勒(Samuel Butler)。

“罗斯和米肯就其中一项议题起了争执，”巴特勒回忆说，“米肯认为应该提拨股东权益的 40% 给债权人——当然我们知道这笔钱其实落到他的口袋。他说：‘你们可以拥有 25%，而德雷克塞尔公司可以持有 35% 的股东权益?’他们如此唇枪舌战约莫 10 分钟，争论的焦点竟是谁能从投资大众手中骗取更多的利润。”

他们预计向大众持股人(包括西格尔)提出的收购价格大约每股 30 元(24 元现金，其余以证券支付)。从罗斯的观点来看，这价格十分有利。华纳兄弟影片公司的塞默尔几年后评论这次交易：“如果我们能转换私人公司，将十分有利可图。”他接着说：“这会比起 4 年后才真正大功告成的时机更为有利。”(这话一点不假。罗斯和他的班底企图以每股 15 元价格收购分割后的股票，日后可以卖到每股 70 元。)他又说：“那段日子罗斯不时在活页本上草草规划一些工作图表盘算公司未来的发展。但他老是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

担心西格尔是否会从中作梗。”

西格尔否决他们的建议价格(当时股价上扬且只比 30 元略低几元)。从这时起,西格尔和罗斯彼此的立场泾渭分明。比尔于是离开华纳公司重回他父亲的克里斯企业,并以律师的身份主导对抗罗斯的策略。

吹笛手

西格尔几乎可以肯定罗斯企图利用这笔交易从公司谋取私利。西格尔持续推动购回股票的计划(罗斯以往对此最为热衷),但是现在罗斯却大唱反调,西格尔相信因为这使得公司转为私人公司的成本剧增。西格尔考虑发动一场公司代理人的争夺战以排挤罗斯。据他的几位顾问表示,往后几年中西格尔仍不断思考,寻求最适当的时机,其实当时正是最好时机;不久,公司日益壮大而他成功的机会也渐趋渺茫。“1985 年,西格尔可以轻而易举获胜,因为当时罗斯的名声已经跌落谷底。雅达利一事历历在目,而且威彻斯特弊案阴影犹在。”一位顾问说,“但症结所在的是西格尔无意经营这家公司,而且他也没有在公司部署自己的班底。他只希望罗斯能接受他的建议,把公司经营得有声有色。一开始,他要求的只是罗斯能接受他的建议,删减费用、卖掉几架飞机。如果罗斯真做到这些,则早就相安无事。但别忘了,罗斯才是真正的国王。”

这段期间许多华尔街股市的分析师、记者和企业界人士都低估了罗斯反弹的力道。经历雅达利的崩溃和往后几年带来的阵痛,新闻界普遍预测罗斯离开华纳公司乃是指日可待之事。但熟知罗斯的人从不认为他已被判出局,因为他们知道他是斗志旺盛的竞争者,在逆境中越挫越勇。甚至有人认为,顺境时反

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而突显他的弱点(变得太自由放任),只有身处逆境才可以激发他的潜能。据一位密切观察罗斯一举一动的商场主管说:“罗斯就像是团体中的吹笛手——他沿路以伟大的构想引来大批人群亦步亦趋地跟随他。但他的过人之处在于平日的言行举止是个吹笛手,一旦面临危机,则另一种个性的罗斯就会取而代之——这时的罗斯是个擅长处理棘手的谈判以自救的高手。”

这段艰辛的岁月中,罗斯最重要的谈判发生在1985年夏天,华纳公司收购美国运通(American Express)在华纳运通公司(Warner - Amer)所持50%的股份。华纳运通公司是1979年成立的有线电视合资公司。当时,罗斯是有线电视的先驱,也是坚定不移的信仰者,他在稳定中追求宽广的发展。他早期以无比的热诚追求“影像截取”的构想——这项设计基本上就是使消费者经过有线电视的电视画面订购需要的东西——而那些忧心忡忡的同事认为这纯粹只是个噱头。保持这股干劲的罗斯在豪泽(Gustave Hauser)身上发现同样的精神,豪泽于70年代初期,经人介绍经营华纳有线电视(原先打算延揽马龙,马龙后来掌管全国最大有线电视公司的电讯公司)。1977年,华纳有线电视在俄亥俄州的哥伦布(Columbus)向10万名订户播放称为QUBE的多频道双向式有线电视服务。正如华纳公司在1976年年报叙述:选择节目不是订户和我们沟通的惟一方式,他们也能表达意见。除此之外,他们也可以通过电视互相操作电视游戏机……。音乐会和运动节目按订户收看节目的次数收费(Pay-preview),为订户设定的电影频道称为群星频道(Star Chamnel);小孩子收看的节目则称为廉价电影院(Nickelodeon);还有音乐家的电视剪辑——后来演变成MTV;家庭购物;在卡特总统发表著名的能源演说后,哥伦布的订户以电视进行投票,这些都是只有哥伦布市民独有的待遇。订户每月付费11.95元以装设连线系统;备

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有个人电脑的订户如果利用电脑玩游戏或接收股票债券行情报道则每小时需额外支付五元。许多年以后，豪泽自豪地说："我们当时在30个频道所做的就是今日有线电视发展的雏型。若说QUBE是今天有线电视的鼻祖，并不过分。"

QUBE由于走在时代的尖端，成本过高、技术未臻成熟，而且消费者尚未普遍接受，所以无法大规模地推展。但在70年代末期逐渐兴起的大型有线电视特别权(Cable franchise，译注：有线电视业者和地方政府缔结的独占经营权契约)的争夺战中，QUBE无疑是罗斯手中的一张王牌。罗斯曾经雄心万丈地想囊括各地的特别权，当时也确实大有可为。但由于设立有线电视系统期初投资金额庞大，他希望找到合伙人组成合资公司，以便将华纳公司损益表的负债金额移转到另一家独立的公司。

欲擒故纵

罗斯请罗哈廷代为物色合适的合伙人。美国运通公司的罗宾逊似乎是个理想的不二人选。罗斯相信美国运通公司的声望及华纳的形象，这点在与有线电视业者争夺特别权时尤其显得有利。因为华纳的竞争敌手经常针对威彻斯特弊案大做文章。罗宾逊从收购麦格劳－希尔(McGraw－Hill)失败受辱的经验中学乖了，他变得谨慎小心，对于大手笔的交易力求尽善尽美。据数位华纳前主管表示，罗哈廷这次任务表现出色，不但让罗宾逊主动提起这笔交易，而且还自以为是自己的主意。罗斯是位永不气馁的追求者，但一旦到了交易的时刻，他总是装模作样弄得对方心痒痒的。(罗索森以前邀请他加入葬仪业时，罗斯即对罗森索运用这套策略，此后不断故伎重施。)此刻，他对罗宾逊反应热烈，大谈双向式有线电视的潜力和利用有线电视贩售金融商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品。他的兴奋激动同时也感染了罗宾逊,投资人协会(Institutional Investor)的一篇文中提到:“罗宾逊眉飞色舞地谈到有线电视台是利用电视和电脑终端机销售商品的踏板。至于如何付款,当然是用美国运通卡。”

即使上述属实,但这项投资对美国运通而言或许并非十分有利。罗宾逊身边的高级主管事后向他解释,股东认定他们是金融服务业而不是传播公司。其中一位主管说:“如果只是通过有线电视贩售金融商品,何必一定要拥有有线电视台?罗斯向罗宾逊推销一堆东西,而罗宾逊为了喝杯牛奶而买一头牛。”

为了庆祝交易的签约仪式,罗斯坚持搭乘公司直升机飞往市区美国运通大楼。美国运通以 1.75 亿元投资华纳运通有线传播公司(Warner-Amex Cable Communications)50%的股份,因此,华纳公司不但得以弥补投资的亏损,还持有公司一半的经营权。这项新合资事业取得 8 亿元的贷款,这在当时有线电视界可是笔大数目,有了这笔钱的挹注可以展开新一回合的特别权争夺战和建设系统设备。争夺特别权是一场硬仗,华纳运通公司在这方面大有斩获。事实上,时代公司(Time Inc.)曾控告华纳公司和匹兹堡市之间有不正当的议价程序。许多时代公司主管相信华纳运通公司当时取得皇后区(Queans)的经营权是因为罗斯和该区的首长唐纳德·马内斯(Donald Manes)交情匪薄之故。

对于罗斯来说,华纳运通的交易满足他一切的需要。事实上,他基于保守的理由希望移转华纳资产负债表的负债(移转到没有母公司做担保的子公司)确实是明智之举。如果负债没有移转,华纳公司几乎不可能在雅达利的风波下苟延残喘。但对罗宾逊则是全新的经验。据许多同事表示,他和罗斯往来密切,两人为新企业的发展共商大计。但是罗斯往往一旦谈妥一笔交易后,注意力很快又转移到其他地方,此时他又故态复萌。据说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗宾逊为庆祝签约周年特地在彩虹厅摆设小型晚宴，但罗斯却爽约未出席，罗宾逊为此相当不悦。

虽然美国运通公司投资半数的资金，但显然毫无控制权，一切都由华纳公司主宰。而豪泽为了贯彻罗斯争夺特别权的命令，经常对一些市政府信口开河。例如，除了增加社区节目外，还同意替订户增加到108个频道。罗宾逊对于华纳公司赋予部门主管充分自治权的传统也无法适应。一位前美国运通主管表示："争夺特别权时所获得地方政府的承诺并无法反映在董事会(华纳运通公司)的经营绩效报告上。各城市的市长看到这些家伙只会说：'替我们市政厅和消防局之间装设一套互动的影像机。'"

"豪泽的基本态度是'全国联网并将这套有互动式功能的有线电视带到每个家庭'，而根据他的提案，华纳运通公司必须投资10亿元以上，"这位经理继续说道，"成本不断上升，而美国运通对此有意见：'我们认为找不到一个人可以控制成本。豪泽的投资着重在技术面，但按他估计的成本我们可承担不起。再说消费者似乎连原始的成本都不愿付费，更何况膨胀后的成本。'"

冤大头

1983年底，华纳运通公司亏损金额达1.5亿元。在罗宾逊的坚持下，豪泽被解雇了(他自行筹办了一家有线电视公司，10年后以超过6亿元的价格出售)。罗宾逊聘用前运输部长刘易斯(Drew Lewis)接管华纳运通公司。华纳由于雅达利的亏损而元气大伤，罗宾逊担心他的合伙人一旦倒闭，则美国运通势必要对华纳运通公司的债务负起道义上的责任——虽然法律并未强制规定。为了减少亏损，刘易斯开始央求市政府对华纳运通原

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

先的承诺给予通融办理。他成功地与密尔沃基重订新约，而华纳运通则忍痛出售在匹兹堡和达拉斯费尽心血才获得的系统经营权，而且当时已完成了部分设施建设。

“华纳在争取特别权方面确实有一套。但他们过于自信，而且他们预计安装的设备非最新技术所能克服。这就像难以置信的‘巴克·罗杰斯’(Buck Rogers，译注：科幻漫画的主角)禁不起考验。”一位竞争对手做了这样的剖析。华纳运通公司在匹兹堡投资价值一亿元的系统最后转售给视讯传播公司，对这件事他又说：“视讯传播公司拆除一些看似有用实则多余的设备，然后改造成普通的系统，效果还不错。”

在华纳所有的部门中，罗斯最热衷的就属有线电视部门了。但这不足为奇，因为自始他即对有线电视具有无比的狂热。而有线电视也为他提供了一套活生生的教材，因为他经常鼓励员工要勇于尝试不要害怕：扼杀企业生机的祸首是消极而不是积极。罗斯对有线电视的执着导致他犯错，但即使他犯的错也为未来的成功事先孕育了一块肥沃的土地。QUBE 的构想过于前卫，注定是个钱坑，但却帮助华纳运通公司取得许多特别权——甚至到了无力负荷的地步，只得将部分特别权拱手让人。但他们仍保有最珍贵的部分，在未来帮助华纳公司向前跃进一大步。

然而，罗宾逊不像罗斯对有线电视充满狂热。虽然刘易斯大力整顿，但罗宾逊仍在 1985 年时执意退出。“说来令人伤感难堪——美国运通觉得当初完全被误导，”一位顾问说道，“华纳当初提出的一大堆数据根本就是乱诌的……，他们终于发现自己不过是个冤大头。这就像一桩极欲摆脱的破碎婚姻，他们再也不相信华纳的任何人。”

1985 年春，新闻界报道美国运通公司有意出售华纳运通有线电视的股份——罗斯从报上才获悉这消息。5 月底，美国运

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通和最大的两家有线电视业者时代公司(Time Inc)和视讯传播公司商谈交易细节。他们提议以现金7.5亿元购买并承担华纳运通5.5亿元的负债。

华纳运通的原始合约含有一则"买卖"条款,运作方式有如俄罗斯轮盘:一旦引用这条款,合伙的任意一方均能以特定的价格买断另一方的持股,而如果被出价合伙人拒绝以这个价格出售,那他就反而可以这个价格买断出价合伙人的股票。罗宾逊和所属主管事先推断或许罗斯愿意购买股票,但西格尔势必反对。这项交易宣布几周后,华纳公司仍然按兵不动,但此时时代公司和视讯传播公司又提出8.5亿美元加上承担负债的优越条件,美国运通于是提出以优越的价格企图购买华纳所持50%华纳运通的股票。合约还规定如果华纳对上述条件依然不闻不问,则美国运通将引用"买卖条款"出价买断华纳持有华纳运通的股份,然后再全部卖给时代和视讯公司。美国运通对这种结局信心十足,所以承诺一旦交易告吹,愿意支付时代和视讯传播公司1000万美元。

西格尔反对华纳公司以举债的方式买断美国运通的股份,但如果找到其他合伙人提供融资或以出售资产方式筹措现金,那他对这笔交易则是乐观其成。华纳运通的负债金额已经降低,逐渐转亏为盈(1985年利润预估为1700万元),而且1984年立法通过的有线电视法(Cable Act)中,允许业者无需经过地方政府的批准可以直接调高租金,这项立法使得有线电视的获利前景看好。

排除异己

经过一番曲折谈判,华纳最后以4亿美元购买美国运通持

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有华纳运通的股份。并随即将华纳运通所属的两个投资事业——MTV 网络(MTV Networks)的三分之二股权和电影频道(Show time /The Moving Chanel)19%的股份(电影频道是和时代公司所属的子公司家庭票房电影院 HBO 互相竞争的付费电视公司)以 5.1 亿元(外加认股权证,以便可以分享股价上扬的利益)卖给微讯公司(Viacom)。诚如美国运通一位顾问所言,在华纳运通整个交易过程中可以用句精简的话形容罗斯:"高明的购买,了不起的出售。"西格尔向罗斯表达祝贺之意,罗斯的戏法的确称得上一流。只是高明的程度当时未见分晓——这项价值 8 亿元的有线电视合资企业,七八年后身价暴增到 40 亿元。(令罗斯懊恼的是,其中 MTV 网络和电影频道的价值约 25 亿美元。)无论如何,罗斯对此洋洋自得。交易完成约一年后,他谈起购买华纳运通 50%股份时,认为这是"妙计中的妙计"。

由于罗斯出色的谈判技巧加上公司原有的优势(电影和唱片业在 1985 年业绩表现依然耀眼),华纳逐渐恢复往日雄风。但由于西格尔掣肘在侧——不断删减费用和出售资产——罗斯对于公司的复生并没有绝处逢生的喜悦感。就罗斯来说,西格尔不过是那段惨淡岁月中一个唠叨惹人烦的遗物,只要他存在一天,罗斯就无法享受把公司视为己有的乐趣,因为西格尔绝不容许他有这种念头。罗斯处心积虑欲除之而后快。史蒂文·斯皮尔伯格回忆 1985 年下半年在北卡罗莱纳州拍摄《紫色姐妹花》(The Color Purple)时,罗斯前往探望。"我请来 10 位唱福音的歌手站在窗前唱道'西格尔滚蛋!'罗斯脸上露出会心的微笑。"史蒂文·斯皮尔伯格说。1986 年初,一场公司代理人争夺战大有一触即发之势,西格尔和罗斯却达成妥协——即修改原合约部分条款让西格尔在董事会增加 3 个席次,如此一来,在 16 位董事席中,连他在内总共占有 6 席。但这种比例仍无足轻

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重，因为董事会中罗斯的班底（其中4位代表管理阶层）投票表决时行动一致，所以西格尔增加董事席位（投票时经常意见相左）根本于事无补。

西格尔一如往昔不断提出要求和改革。他要求看到每月的资产负债表，华纳公司对这个要求以编制成本过高为由搪塞了事。他要求定期稽查事业部门，但同样不切实际无法实行。（或许另有隐情。据一位前华纳主管表示，公司总部许多应该裁减的成本只不过移转到不同的事业部门。另一位表示，罗斯送给影星昂贵礼物的费用——像送给芭芭拉·史翠珊的艺术品——则灌入到制片厂的总经费。）

当时一位参加华纳董事会的西格尔同党回忆说："我们很诧异董事会对事业部门的营运资料几乎付之阙如。罗斯的态度是'我是老板，你们理应相信我'。每次西格尔提出要求时，罗斯对此视为人身攻击——你竟敢质疑我？他对此深表不悦。认为这简直就是叛逆的举动，这家伙摆明对他不信任。在当时多数公司的执行总裁出席董事会时，总是必恭必敬、洗耳恭听各项要求，而且有问必答。罗斯的态度的确悖乎常理。"

利蒙证实罗斯对于西格尔的举动有被丑化的感觉。他说："罗斯认为他为公司的前途鞠躬尽瘁，替每一个人的荷包着想，而西格尔尽是在羞辱他。"

另有人补充说道，罗斯虽然有时难掩心中的怒气，但通常耐着性子不挑起争端，但他手下立场鲜明的董事——佩森、霍伊维尔、特劳布、巴顿·威尔和席丝——则会挺身而出为他护航。其中以席丝和霍伊维尔抗争得"最情绪化"。这或许由于个性使然，但罗斯必然早已料到他的董事总会想办法向他示好，席丝和霍伊维尔无疑是当中最卖力的两位。

席丝（罗斯总以她的绰号"泡沫"相称）与罗斯第一次会面是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因为请他捐助纽约市立剧团(New York City Opera),而罗斯则以请她担任董事为交换条件(华纳捐赠50万元)。霍伊维尔当初和罗森合力介绍罗斯与阿曼达认识,罗斯和阿曼达感情破裂后他极力维护罗斯并在这段时间加入董事会。1984年霍伊维尔以中间人的身份介绍华纳化妆品卖给拉奥莉公司(L'Or'eal)获取95万元的佣金。然而大胆的揭露这些例子,可能让人产生误解,以为席丝和霍伊维尔是收了罗斯的好处才如此卖力为他辩护。事实上,几乎其他董事也都曾接受罗斯个人的赠予,但如果像西格尔的班底一样断然推定这些董事被罗斯"收买"的话,未免太低估罗斯控制他们的能力。"收买"对罗斯来说已成一门艺术,这种平淡无奇的事情已经提升到艺术的境界。它不像一般明目张胆的交易,虽然双方对于彼此的意图心照不宣,但受贿者却又有人格受辱的感觉。在接受罗斯厚礼的人心目中,罗斯是个平易近人又以送礼为乐的人,送礼不过是他表达善意和感情的方式,他们对罗斯的举动非但不以为辱,反而充满感激之情。或许不久之后,受赠者有人察觉当中暗藏不欲人知的交换条件,但他们的心中仍然只有一股暖洋洋的感觉。

然而,西格尔无法被"收买":他集刚毅、率直、顽固和木讷等个性于一身。但他对于罗斯笼络人心的作风仍无可奈何。在西格尔出现以前,董事会像个和乐的家庭,罗斯就是仁慈的大家长,一旦罗斯饱受攻击,他的董事决不会袖手旁观。再者,西格尔怀疑罗斯判断力的同时也代表对他们的质疑,这更激起他们同仇敌忾的心理。只要公司越健全,则西格尔入主董事长宝座的机会就越渺茫。1986年中,西格尔入主董事长的大好机会已经不再,但是罗斯毕竟对于坚持收购默多克持股的做法提不出合理的解释,所以并未放弃笼络西格尔的机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

墙头草利蒙

华纳于1986年夏宣布即将分割普通股,并发行可转换优先股以募集5亿元资金。这两项措施的结果是将西格尔的投票权由现有的29%降低到19%。西格尔所聘请葛维斯事务所的律师知道发行优先股必将稀释西格尔的投票权,但对于股票分割如何稀释他的投票权则感到不解。他们认为,有关投票权的反稀释条款和财务上的权益应当详载在合约上,这份合约大体是由代表双方的保罗事务所拟定。但西格尔的律师经过审阅发现,“指定文件”(Certificate of designation)实际上并没有这类反对稀释的保护条款,但在最后定稿之前——类似草案的“约定清单”(term sheet)上却有记载。葛维斯的律师们于是回头调查,他们会见利蒙等人,就每人的记忆拼凑事情大约的轮廓。原本在合约中注明,克里斯公司享有反对稀释条款的特别表决权,但前提是必须得到纽约证券交易所的核准。然而,就在正式签约之前,在没有人代表西格尔的情况下,利蒙等人前往证交所申请这项特别权核准。证管会给予的答复是不可行,而且当时没有人改为申请反对稀释条款的一般投票权(这很容易核准)。他们通知西格尔这件事,当时默多克问题隐然成形而且处理时间迫在眉睫,于是取消反稀释条款,正式签定“指定文件”。

“关于必须到证交所申请或证交所驳回申请的过程对我们毫无意义。”西格尔一位律师说。但他们仍决定不追诉这件事,因为要在法庭上赢得救济措施相当困难。况且,(虽然保罗事务所是主要的参与者,但西格尔已另聘法律事务所审查相关文件。)他当时已经知道合约内容的变更。这名律师又说:“因为委托人双方信任利蒙,所以同意由他负责双方的沟通交涉。但西

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格尔在合约上受到保障的程度远不如罗斯。西格尔经常告诉我,他无法相信利蒙竟然如此对待他。”

这名律师又说,罗斯发行可转换优先股的做法等于替他增加一套护身符。西格尔认为发行这类优先股对华纳根本没有意义,因为可转换优先股的利息支出无法像债券一样抵减税额,虽然他提出异议但未获采纳。罗斯决意发行可转换优先股,并获得他的董事全力护航。德雷克塞尔和拉扎德(Lazard)公司负责这次承销事宜,而且基于米肯的业务性质,这些证券理所当然置于他控制的范围内。一旦西格尔挑起公司代理人争夺战或者有恶意的出价行为时,这些具有投票权的证券就可以由米肯的调度助罗斯一臂之力,或者假若罗斯意图进行另一次并购行动,这些证券也大有助益。

罗斯融资并购的计划告吹,但如果这些策略一旦成功,则未来几年他的地位将无人可以撼摇。就在募集资金之前几周,罗斯公开宣布发行优先股筹措 5 亿元,其中的 5000 万元将立即用来购买一架飞机。罗斯此举除了展现自己的实力外,多少有点基于孩子气的心理向对手公开叫阵,而对手却又束手无策只有干瞪眼的分。

几个月以后,即 1987 年初罗斯更醉心于玩弄日益巩固的权力。他和公司前次的合约于 1983 年 12 月期满,由于公司当时濒临破产边缘,对他而言并不是签订新约的适当时机。1986 年中,公司经营渐至佳境,罗斯终于提出酝酿多时的签订新约要求。利蒙曾对一位朋友谈起罗斯谈判时惯用的手法:“罗斯能够因人、因时、因地制宜。他能够善用税法和会计上的规定。如果一笔交易的数字是一加一,一般人最多得到比二略多的数字。即使这数字已经不错,但如果只是平凡无奇的数字,他绝对不会就此罢手。‘每个人都做得到这点,’他说,‘我希望特别一点

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的。'"

罗斯的合约的确与众不同:一份10年期的雇佣合约,并且让他成为全美最高薪的执行总裁。甚至10年的任期也显得颇不寻常,因为罗斯自从1985年以来即因罹患前列腺癌而接受手术和放射线治疗。当时估计,如果华纳的股价和公司的净利润每年以成长10%的复利计算,罗斯平均每年的薪资和红利将达到1400万元,预估往后10年的总和将达到1.43亿元。

另一方面,如果华纳的股价和盈余持平,则他预计每年可得580万元。另外再加上一条"黄金降落伞条款"(Golden Parachute Provision):假设公司以每股50元的价格被收购,(以1987年初的股价而言,这是合理的溢价。)则罗斯可以得到约9000万元,即使是由罗斯本人策划的融资并购行为,也同样适用这一条款。另外还有一条真正别出心裁的"向后看"条款(look - back Provision)——负责起草这份合约的奥尼尔律师表示,在他执业30年的律师生涯中从未见过这种类似条款。假设罗斯拥有每股20元的股票选择权(stock option),而股价一度上升到40元后回跌到30元,则在一段时间内,罗斯可以"向后看"的方式以每股40元的价格抛售他的股票选择权。

还不只于此。当时和罗斯与亚布迪共同草拟这份合约的奥尼尔回忆:"我看着这份合约自忖:'天啊!这可是一份获利甚丰的合约!'但我的看法是,罗斯赚的钱越多对股东越有利。我一直认为罗斯是华纳一项无价的资产。如果他一旦下定决心做事,则你可以从他身上获得巨额的财富。"

这份合约是罗斯和亚布迪对金融产品丰富想像力下的产物。"罗斯和亚布迪两人沟通的默契极佳,旁人根本无法理解。"奥尼尔说,"合约中有关退休基金的投资条款复杂得令人叹为观止。从来没有分析师专注这方面。如果提拨款项充当退休金,

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你又如何处理基金衍生的收入——利润与亏损,税务和其他等等规定——这只能以高深莫测来形容。这些条款还随着时间因素而自行调整,除非你曾亲身参与并经历时间的演变,否则要了解这些条款得耗去相当长的时间。”

西格尔于1986年6月第一次看到这份合约时,他问华纳公司的薪资委员会:罗斯的生活方式值得公司花多少钱。罗斯对此勃然大怒,并对这些问题冠以“侮辱”和“可耻”等字眼,于是将审查中的合约抽回。他或许推测西格尔如果在合约上大做文章可能引爆公司代理人争权战——西格尔当时的股份尚未被稀释到19%。罗斯于1987年2月再度提出这份合约,并要求董事会必须在一周以内投票决定。

西格尔和他的董事反对仓促草率地讨论此事,并辩称这份厚达55页的合约内容复杂难懂,要他们在一周内了解内容难如登天。他们又提到这份合约应该交付股东会表决(利蒙原本同意这么做),同时代表公司的4名董事基于利害冲突的关系也应该排除在表决之列。但这些论点无法获得与会人士的共鸣。

身为薪资委员会主席的霍伊维尔为罗斯的这份合约发表一篇事先演练的台词。奇怪得很,他的论点竟大都集中在罗斯和影星的关系上。事实上,他提交在座董事的整套资料中,包含最近《华尔街日报》一篇有关史蒂文·斯皮尔伯格谈到他与罗斯关系的文章。文中描述斯皮尔伯格每当和罗斯通电完毕时总会说:“再见,我爱你。”文中也提到斯皮尔伯格的母亲在洛杉矶开设一家叫米奇氏(Milky Way)的犹太餐馆,当她第一次搭乘华纳的飞机时,罗斯在机舱的天花板贴满了米奇氏的糖果包装纸。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如意算盘

罗斯过去几年对史蒂文·斯皮尔伯格存有浓厚的感情是毋庸置疑的，但这层关系在罗斯商场上的实用性也是众所皆知。罗斯的知己表示，自从默多克展开攻击以来，罗斯认为他与群星间的关系是对抗任何潜在并购者的最佳“武器”。此刻，罗斯为了让他的合约过关，连在公司内部也动用起这层关系。所以，当史蒂文·斯皮尔伯格和其他影星无法抗拒罗斯的慷慨大方，而且自认罗斯是付出者而他们是受赠者时，其实罗斯长期得到的利益远超过所付出的(大都是公司财务支出)。凯撒·金梅尔曾经形容说：“罗斯用梨子换取西瓜。”

霍伊维尔在会中提到史蒂文·斯皮尔伯格、芭芭拉·史翠珊、昆西·约翰斯和克林特·伊斯特伍德等红星的大名，但增加一个新名字——达斯汀·霍夫曼(Dustin Hoffman)。罗斯刚从巴黎度完圣诞节返国，他和考特尼在巴黎的里茨(Ritz)酒店做东宴请达斯汀·霍夫曼和莉莎(Lisa)，史蒂文·斯皮尔伯格与埃米·欧文(Amy Irving)两对夫妇，作陪的还有达斯汀·霍夫曼的友人阿诺克·艾梅(Anouk Aimee)，她和罗斯谈得很投机。“我们互相了解，”她再三强调，“他有完美艺术家般的感性，并且见多识广。像他这种身份地位的人能够如此具有感情真是不容易。我希望他是我的兄长，可以随时保护我。”

达斯汀·霍夫曼在70年代罗斯刚追求考特尼时，即和考特尼相当熟识。几年后，当他谈起这次假期时，仍然露出一副难以置信的神情。“他慷慨大方的程度是你生平仅见，”霍夫曼说，“我们包租里茨上下两层，以色列的秘密工作人员——我想是摩萨德(Mossad)的人员(译注：以色列的情报单位)——在走廊上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上下下地巡视。我们在狄奥赛博物馆(Mus'de O'Orsay)开放之前即前往参观。我的孩子躺在狄奥赛博物馆地板上,周遭空无一人。我永远忘不了这一幕情景。"

史蒂文·斯皮尔伯格和妻子发现房间的文具以及浴袍印有他们的名字时大吃一惊。罗斯这种做法的先决条件就是一切都布置得看起来像是天衣无缝。塞默尔说:"罗斯从来不和影星谈论华纳影片公司的生意。他从不把二者混为一谈。他常说:'你们的工作是全世界最舒适的,你们只要和这些人东扯西谈,我就可以像个下三滥赚走他们的钱!'"达利相信罗斯"对这些关系是发自内心的,他从不曾对克林特·伊斯特伍德和芭芭拉·史翠珊吆喝'过来'"。达利又说,事实上罗斯还传授芭芭拉·史翠珊谈判的技巧——而这对华纳制片公司毫无好处。华纳制片公司财务长彼得林提到:"芭芭拉·史翠珊十分难缠。我们和她的律师谈妥交易后,她随后来电说:'我开除了那位律师,交易也取消了。'"

"我说:'但我们已达成协议'"

"她说:'他同意,我可不。我会另派律师。'"

"我说:'他可以代表你吗?'"

"她说:'或许可以,说不定。'"

罗斯从不替影片公司向影星施压,但却要求他们帮点小忙,例如请他们和公司洽谈生意的商人会面,让谈判对手意乱神迷,或是在特殊的慈善团体公开露脸,或是和新闻界交谈。当时的芭芭拉·史翠珊决心弥补当初与默多克经纪人接触时的一番畏首畏尾的谈话,西格尔恫吓不了她。她在1987年《华尔街日报》一篇文章中表示,如果罗斯被赶下台,则她也会离开制片公司,她又说:"谁是西格尔?他不是经营一家船舶公司吗?"

这是罗斯第一次通过霍伊维尔如此慎重其事把他和影星的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

私交与他的报酬混为一谈。然而，就董事会来说，罗斯和影星的关系只能算是具有说服力的一点，因为这些关系对公司并无明确的利益可言。芭芭拉·史翠珊的唱片虽然获利甚丰，但签约的是哥伦比亚广播公司，而她替华纳影片公司拍摄的电影则盈亏互现。史蒂文·斯皮尔伯格的影片几乎都是在 MCA 和华纳兄弟拍摄的，但除了《紫色姐妹花》以外，最卖座的电影都是在 MCA 拍的。昆西·约翰斯也不是稳赚不赔的金鸡蛋。只有克林特·伊斯特伍德拍的片子大都能卖座赚钱。

虽然和罗斯往来的艺人能为公司带来多少利益还是一个未知数，但对罗斯个人的好处可是显而易见的。在具决定性的董事会上，霍伊维尔(据说他以“像神一般”形容罗斯)率先发表对罗斯歌功颂德的赞词，他不只强调罗斯和好莱坞影星的关系，同时对罗斯过去几年一手促成的交易亦大书特书。特劳布接着登场，他极力强调罗斯和好莱坞群星维持和谐关系的重要性。他向董事会表示他曾就这层关系和塞默尔长谈，塞默尔曾说罗斯一旦离开公司，势必会掀起制片厂大规模的跳槽风波。

这不愧是招高明的险棋。若要说华纳兄弟公司的艺人集体跳槽，未免危言耸听，但谅谁也不敢轻视可能招致的严重后果，华纳公司的董事或许对罗斯这份摆明惟利是图的合约感到忧虑(即使不愿明讲)，但想到可能招致的严重后果，赞成这份合约也就变得心安理得。无论如何，投票的结果是罗斯一派的人马(包括代表公司的四名董事，少了他们结果就不同了)以 9 比 6 的比数击败西格尔的班底。

最后，罗斯准备在 1987 年 6 月召开的华纳股东大会上，正式向世人宣告他击败了西格尔。股东会一向是罗斯永远的舞台，但这次苦心孤诣安排的场面，竟然出现罗斯 30 年中惟一面对股东质疑而不知所措的窘境。早在几个月以前，罗斯和西格

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尔即不断发生龃龉。约莫在一年前的 1986 年春，董事会批准由特劳布和巴顿·威尔组成的“特别监察委员会”有单独审阅阿姆斯特朗报告的权力。此刻的西格尔或许对于罗斯赢得合约一战耿耿于怀，而华纳监察委员会又认定阿姆斯特朗报告中“并无韦斯犯罪的充分证据”（完全否决陪审团和联邦高等法院的判决）更让他怒火中烧。西格尔于是声称在即将召开的年会上，在决定支持罗斯和巴顿·威尔竞选连任之前，他必须事先审阅这份报告。

关系破裂

罗斯于是提议买断西格尔的持股为因应之道。但西格尔拒绝罗斯的谈判代表提出的价格（每股约 40 元），同时也拒绝讨价还价——西格尔的律师对他这种闷不吭声的习性颇多怨言，而这也正是他对付罗斯那纸合约的策略。他反对罗斯所提的合约，但罗斯的代表试图从他口中套出反对的理由时始终无功而返。（如果能够得到西格尔的首肯，他们或许愿意放弃其中一两项引起争议的条文。）“西格尔认为开出的条件将成为谈判的上限。如此罗斯便能够一路往下杀价，日后逢人就吹嘘西格尔任他宰割的经过，”西格尔的一位律师说，“由于西格尔紧守口风的结果，我们根本无从谈起。你可能就这点对罗斯表示同情。他对西格尔或许有芒刺在背的感觉，但想要和西格尔谈判却始终不得其门而入。”

这时，西格尔的观点显然和他的律师格格不入。他和罗斯交手数次，处处落居下风，其实这就像在罗斯的主场比赛，胜负早已决定。西格尔始终认为他最大的优势在于投资华纳之初并未举债，他自己就是主人，他有足够的财力等待适当时机的来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

临。当那些早已摸透这位八旬老翁心态的律师急于拟定退出合伙的策略并尽早定案时，西格尔却相信在这场战役中，耐心可以赢得最后的胜利。

买断股份的提议告吹后，西格尔向特拉华平衡法院(Delaware Chancevy court)提出审阅阿姆斯特朗报告的请求，随后接受一项折中协定：只有他和特定律师可以审阅这份报告，并不得对外透露有关内容。阅读这份报告后，西格尔再向法院请求扩大权限，包括准许刑事律师审阅这份报告和将数千页的内容公开。(他的律师将报告内容摘要寄给法院，数年后，由于法院的作业疏忽才使这封信公诸于世。)但是法院驳回了这项要求。

6月份的股东会上，罗斯以坚强的实力站稳领导地位，没有人可以否定他的实力，因为在他的羽翼保护之下，公司经营大有起色。1986年的盈余比1985年提升48%，电影、唱片业和有线电视正处在前所未有的巅峰时期。“华纳公司1986年的表现，再次证明创立21年的华纳是全世界上最兴盛的娱乐传播公司”，罗斯以夸张的口气强调“全”这个字——他那销售员夸张的语调和自吹自擂的本事并未因年纪的增长而生疏。罗斯娓娓道出他的丰功伟绩：金尼服务公司25年前上市的市场价值为1250万元，现在已经超过50亿元。1976年到1986年间股东的报酬率以复利计算平均每年可达22%。华纳兄弟影片公司“是过去17年全球最成功的电影公司”——1984年和1985年的票房收入首屈一指，而唱片公司在过去10年中的7年稳坐业界获利最丰的宝座(包括国外的竞争者)。

关于华纳出售企业的问题，罗斯说：“我们遵奉华纳的经营理念：在适当的时机寻找适当的买主，并着眼于那些企业未来的发展而预留股份。结果，当初账面价值不到7500万元的残余持股，今天能够以将近7亿美元的市价售出。”他同时提到令他颇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为自负的并购华纳运通公司一案，他表示自从收购美国运通的股份以来，华纳有线电视的价值已经超过 13 亿元。细细回顾公司的历史，罗斯掷地有声地表示，公司能够从雅达利的废墟中站起来，再创辉煌的岁月“绝非侥幸”。

最后，他亮出手中的法宝。“在娱乐业中所谓长期的定义就像是唱片的三分钟或电影片长的两小时那样短暂，但我们的艺人始终站在我们这边。”——他显然认为这是一副王牌（虽然只是幻觉）：“史蒂文·斯皮尔伯格、克林特·伊斯特伍德、芭芭拉·史翠珊和保罗·西蒙（Paul Simon）这些伟大的演艺人员选择和华纳合作，并将演艺生命托付给我们，这绝不是凭空得来的。”

当公司和他本人积弱不振的时候，如果说罗斯是利用他主控的董事会和高级主管作为对抗西格尔的挡箭牌，以换取时间整军经武的话，那他可算是大功告成，因为如今他已是坚不可摧。经过一番自我表扬的谈话后，罗斯立刻切入主题，他宣布由于西格尔和克里斯公司未能信守诺言支持改选名单上的董事（包括巴顿·威尔和他本人），因此对于克里斯一名董事亚伯拉罕·里比科夫（Abraham Ribicoff）参议员辞职所留下的遗缺，华纳公司将撤回由克里斯另一名董事霍华德·阿维（Howard Arvey）做替补的提名。因此，董事会的名额将由 16 名缩减到 14 名。罗斯和西格尔两派的比例成为 10 比 4。

阿维情绪激动地表示抗议，要求将他的任命案直接交由股东投票表决，并说道：“罗斯污蔑我，不过是向克里斯公司炫耀他能够污蔑任何一位股东或董事。各位如果用心思考，会发现你也在污蔑之列。”西格尔随后也步上讲台，严加驳斥罗斯的谈话。在西格尔简短谈话过程中，站在讲台另一端的罗斯转身背对着他。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

君主气焰

罗斯通常在公开场合都能表现出辩才，或者这种场面总能回答得令人满意。对于要求扩大审阅阿姆斯特朗报告一事，他说："西格尔先生最近要求调阅威彻斯特案的相关文件。我们关心的是这份监察人报告的机密性，因为这份报告是由前检察官阿姆斯特朗和监察委员会的巴顿·威尔和特劳布所撰写的，而这几个人在国内都是德高望重之士。为保护这份报告的机密性我们用心良苦，因为许多向监察委员会作证的人完全基于自由意志，由于监察委员会并没有传唤审讯的权力，他们任凭证人自由发言，所以我们必须谨慎保护这份报告书。"

罗斯说这番话时一副正气凛然的神情。

在为他的合约内容提出辩解时，他仅三言两语地表示，如果公司批准这份合约，则他将全力以赴把工作做得令人刮目相看。但他同样像位君主摆出一副不可一世的气焰说："为这件事辩白令我不悦。"然后就把这个责任交给霍伊维尔。一位股东认为与霍伊维尔合伙的律师事务所替华纳从事法律工作，因而怀疑他是否能够真的"置身事外"。这位股东显然不知道霍伊维尔 3 年前作为中介卖出华纳化妆品公司时从公司获得近百万元的报酬。

舒韦伯是加拿大股票骗子切斯勒的长期伙伴并持有华纳－第七艺术的股票，罗斯自 1969 年起即成功地笼络他。他这时站起来色厉内荏地训诫罗斯——自从金尼购并华纳－第七艺术公司后，每年的股东会他总会表演这么一次。罗斯曾以惯用手法表示对他的慷慨大方：1982 年以对舒韦伯表示敬意为名，捐赠 50 万元给他担任理事的纽约市威彻斯特的索罗门斯凯克特学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

院。

会场中穿着一套白色西装的史蒂文·斯皮尔伯格的出现将全剧带入最高潮。“咦！好熟悉的面孔，请报上你的大名。”罗斯面无表情地说。

针对华纳公司“童话般的成功故事”，史蒂文·斯皮尔伯格对股东说：“我在工作上深受器重，而且收入丰硕，任何交易和收入或承诺都无法诱惑我。我曾在两家公司工作……WCA 和华纳。”他又说，这么做的原因是他“特别景仰和推崇两个人——悉尼·欣伯格和史蒂夫·罗斯……罗斯对于公司的发展充满着开创性，正如我对电影一样”。史蒂文·斯皮尔伯格又说：“我只想来这里告诉大家，只要罗斯担任这部战车指挥官一天，我绝不会离开我的工作岗位，并将在这里制作让你们以及全家人都回味无穷的电影。”他同时念了一封克林特·伊斯特伍德表示同样保证的信函后说：“公司周遭数百位有创造力的人才同样支持我和克林特·伊斯特伍德所说的每一句话。我们发自内心地喜欢罗斯，我们认为罗斯就是华纳公司。”

这番话正是罗斯一贯暗中宣扬的理念，而且也渐渐地形成公司内部的共识。说来矛盾，这些共识是公司力量的泉源，但也是它的致命伤，也被滥用过。西格尔对于这种观念颇不以为然——若考虑华纳是一家上市公司，西格尔的所作所为也并非无理取闹。1987 年 12 月，罗斯要求董事会同意给芭芭拉·史翠珊和克林特·伊斯特伍德各 10 万股和史蒂文·斯皮尔伯格 20 万股的认股权。西格尔指控这种请求无异于“贿赂”。基本上，罗斯为赢得他们的支持以对抗西格尔所送的礼物也是由公司的财务所支付。

这出戏尚未落幕。西格尔直到几年后才卖断他的持股，当时他和罗斯的争斗依然延续着，而且成功找出罗斯的把柄与他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对簿公堂。他的投资回收颇丰，当初投资约 4 亿元的股份已经增值到 24 亿，单就这点而言，罗斯就很难以胜利者的姿态自居。事实上，依西格尔自己的看法，他凭靠耐性和不屈不挠的精神达到目的：他促使罗斯采取挽救公司的步骤；他阻止罗斯将公司私有化和维护股东的权益；而且他和股东们也获取相当的利润。但他永远无法威胁罗斯的权力，这也是罗斯最在意的一点。

罗斯和西格尔之间的敌意并未随时间的消逝而淡化。这是罗斯一生中少有的现象，即使对强烈厌恶的人，他依然保有温和敦厚的风度。正如某人所说的"如何让他人自认和罗斯的关系匪浅，这方面罗斯可是位大师"。他对自己始终保持沉着冷静的能力自豪。例如，他喜欢向加芬叙述谈判的过程，当加芬当场斥责他时，身为老烟枪的他仍然和颜悦色地递出鲁丁送他的纯金登喜路打火机帮加芬上火。

然而，西格尔却做到别人无法做到的：他不像默多克在一阵猛攻后销声匿迹，西格尔长年累月地与罗斯周旋到底，而他也成功地闯入罗斯的势力范围。罗斯对此以牙还牙，正如利蒙所说的，他摆起一副"凶狠的面孔"，或像凯撒说的"他痛击西格尔的要害"。几年后，罗斯的同僚表示对于他所流露的尖酸刻薄错愕不已。"罗斯原本可以更有尊严地对待西格尔，"特劳布说，"若能如此，我想董事会就不至于有唇枪舌战的场面。罗斯简直和平常判若两人——如果参加电影首映会，西格尔的座位就算不是上等的座次也不至于在戏院的后排，但实情却正好相反。"

"我对西格尔一向具有好感，"特劳布继续道，"他恪遵职守，仗义直言，他虽然有些吹毛求疵，但在那段岌岌可危的日子里，我认为他挑毛病并没有错。"

但特劳布当时仍坚守罗斯的阵营。雷比考夫在罗斯的聘任合约投票通过不久后即辞职。他事后在作证时表示曾私底下与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

西格尔讨论辞职的理由，但并未对外公开发表。“我对西格尔说，我担任董事已有3年……，这是我这辈子参加过的最糟糕的组织……我不想把时间再浪费在这种无意义的事情上。华纳董事会就是这么一个莫名其妙的组织，我认为罗斯的合约简直荒唐得离谱。没有人能有这种身价。”

雷比考夫又说：“你面对的是一个傲慢粗鲁、玩法弄权的家伙，而董事会里尽是一群罗斯豢养的爪牙……。”

雷比考夫是久经美国商场和政治圈磨炼的沙场老将，但他强调这次经验令他终生难忘：“我生平参加的董事会中，从来没有一家公司的董事会对董事长或执行总裁如此屈膝卑躬，惟命是从……。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章　银色黑社会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

华纳公司在出售或关闭所有多元化的合资企业后，罗斯只保留60年代末、70年初购得的核心本业——制片业、唱片业、有线电视和较不起眼的出版业。此刻他又跃跃欲试准备大展身手。正如史蒂文·斯皮尔伯格后来说的，许多企业人士“稳健踏实、步步为营，但罗斯觉得索然无味。他像玩乐高(Lego)玩具一样不停堆砌自己的企业。他一定要堆出最佳的乐高组合方才罢手”。但他这次不像六七十年代盲目收购庞杂的企业，这回他从公司的优势着手，专注在本业的发展。

自从罗斯以所谓“妙计中的妙计”买回华纳运通公司后，他便逐渐集中精力在有线电视的发展上。有线电视一直都是华纳最稳定的企业，对于公司起伏不定的电影业和唱片业来说，有线电视具有一种平衡的作用，而这也正是罗斯所希望的。有线电视与罗斯一贯的主张不谋而合——华纳必须掌握经销渠道。有线电视本身就是一项可贵的资产，更是公司产品的展示橱窗。自从1987年解除有线电视管制以来，它的发展潜力更是无可限量。

华纳过去几年在朝不保夕的困境里苟延残喘，使它在有线电视的竞争上付出惨痛的代价。当其他有线电视业者大肆收购系统之际，华纳却不得不将许多辛苦获得的系统拱手让人。“这种情况可让我急死了。”罗斯说，“我知道在雅达利的日子里我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是一败涂地。”除了控制经销渠道外，罗斯另一个源自于他经常提到“必须掌握自己的命运”的理念就是——华纳必须在业界独占鳌头，只有这样才能确保在竞争者中说话的份量，同时也能将他的声音传给华盛顿当局。

可是华纳在有线电视业中只能算是中等规模：只排名全国第六，而华纳其他主业不是第一就是第二。罗斯不容许旗下有中型企业的存在——尤其是他关心的企业。那段时期他经常对同事懊恼地表示，有线电视是公司举足轻重的部门，但在业界却只是个配角，“我们的公司说大不大，说小不小”。

新时代公司

罗斯于1986年和1987年初曾试探许多发展的机会。他曾和斯托勒传播公司(Storer Communications)谈判收购事宜，由于条件谈不拢而作罢，他也曾和许多公司筹划合资企业。当时有线电视占有率排名全国第三的时代公司也在罗斯的考虑名单中。在罗斯的示意下，他手下的经理爱德华·布莱尔(Edward Bleier)向时代公司所属HBO的主管迈克尔·富克斯(Michael Fuchs)谈到彼此合作的可能性。富克斯于是告诉时代公司新任总裁尼古拉斯(Nicholas)应该和罗斯通个电话。1987年2月的某一天，尼古拉斯刚卸除陪审团的任务后，从法院打电话给罗斯表达会面的意愿。罗斯一如往昔事先巧妙地安排，所以接电话的正是他本人，对于尼古拉斯的请求他欣然答应了。

谈判进行顺利，1987年8月尼古拉斯心中已经勾勒出整个交易的蓝图。尼古拉斯结束在肯尼亚的狩猎之旅返国途中，在苏黎世(Zurich)停留一夜，当晚他彻夜未眠兴奋地在旅馆小事记事本上写下交易的纲要。回到纽约后立即将这些纲要交给杰拉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尔德·莱文(Gerald Levin),(他在竞争时代公司总裁宝座时失利,他的头衔是“首席参谋”。)做成备忘录。

莱文向时代公司的董事长兼执行总裁芒罗(J. Richard Munro)面报这份备忘录的内容,宣称他们的“长期主要目标”应该是结合时代公司、华纳传播公司和特纳广播公司(Turner Broadcasting System)(时代持有股份)成为一体,那么“新的”时代公司将成为“以娱乐业为导向的传播公司”。

对于以新闻杂志起家的时代公司来说,这的确是个破天荒的构想。尼古拉斯和莱文知道,要让公司的资深经营阶层和董事会同意公司彻底地改头换面并不容易,势必进行浩大的再教育工程。而且这份备忘录也承认,对于罗斯过去几年风风雨雨的传闻,必须让他们和董事信服罗斯并无不可告人的隐私。正如备忘录记载的:“虽然威彻斯特总督剧院弊案已经事过境迁,但务必针对罗斯的过去调查个水落石出。”

时代公司的高级主管并不晓得当时美国南区联邦地检处几个月以来兵分各路、不动声色地侦办此案,或许不久即可将事实真相公诸于世。关键在于调查对象是否愿意合作指证他人犯罪的事实,否则就面临被起诉的命运。但调查对象并非直指罗斯而来,主要是针对公司过去流传甚久的传闻进行搜证。同时也对政府在威彻斯特弊案审判韦斯时,指控韦斯处理现金基金一事进行了解。同时,调查范围涵盖公司早期和犯罪组织间暧昧不明的关系——犯罪组织的触角是无孔不入、牵扯不断的——调查结果如何,实属难料。

政府调查的对象是金尼公司的董事长丹尼尔·卡茨(Daniel Katz)。卡茨的父亲在60年代过世后由他继承卡茨停车场,并于1970年将公司卖给金尼公司,此后和凯撒共事好几年。1971年底金尼全国服务公司和华纳脱离关系后——华纳仍是该公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的大股东——卡茨便成为公司的董事长(根据金尼全国服务公司的副董事长史威格表示,一直到70年代末期,公司实际的负责人仍是凯撒)。马丁·费希尔(Martin Fischer)是一名律师,1967年受聘于凯撒和塞利,他随同卡茨进入金尼全国服务公司并担任金尼停车业的总裁。卡茨和费希尔密切合作的时间长达十几年之久。

做个了断确是明智之举,因为金尼内部各种营私舞弊纠纷不断,虽然罗斯曾经掌控金尼公司,但这层关系并未招致检察署或新闻界的骚扰。政府于1976年指控全国清洁公司和十几家公司联合定价的案子中,当时担任全国清洁公司董事长的史威格和总裁莫里斯·温特劳布(Morris Weintraub)也被列入被告名单。检方提出的犯罪事实为被告"最迟从1970年起"到1974年,就私下划分客户,并对客户提出相同的报价,然后再彼此补偿失去客户的损失。这项勾结恶行发生的当时,金尼全国服务还是完全属于金尼服务公司(华纳的前身)所有。当时担任联合执行总裁兼总经理的正是罗斯。史威格坚持说:"每一件事都得到罗斯的允许。虽然他未亲自出面,但这里发生的一切他都一清二楚。"

金尼全国服务另有一家名为国家电器公司(National States Electraic Corp.)的子公司。金尼全国服务公司1980年的年报指出国家电器公司当年的营业损失达1100万元,另外提列760万元的损失,同时也显示1972年至1980年间国家电器公司以篡改数字的手法虚报盈余。所以这些年编制的合并财务报表"不可信"。长期以来担任华纳和金尼全国服务公司监察人的亚瑟事务所,也同时撤销他们对那些年财务报表的稽核意见。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

黑社会介入

80年代初期，金尼全国服务公司清算解散，各部门四分五裂。卡茨和费希尔于是决定将停车业以金尼公司独立实体的名义申请公开上市。1986年秋，它以融资并购的方式卖给一群投资人。卡茨仍然负责公司的经营，而费希尔则担任顾问。一位对停车业陌生的投资人说，那些年如果有人想利用金尼营私谋利，不管是贿赂工会和政治人物，或是中饱私囊，都是轻而易举之事。"1986年我们购买金尼时，它有160个据点，每年总收入达6500万元。每年从中捞取一二百万根本不是难事。"

卡茨卖断金尼公司不到6个月，即被政府列入调查目标。联邦调查局自1983年12月到1985年2月，在东哈林区(East Harlem)的棕榈男孩俱乐部(Palma Boy Social Club)和交际俱乐部(Social Club)装设电子监听设备进行调查，被监录的谈话记录包括奇诺维斯犯罪家族的前首领安托尼·萨拉诺(绰号胖托尼)(Anthony "Fat Tony" Salerno)；他的兄弟查尔斯·萨拉诺(绰号速必得)(Charles "Charles" Salerno)，查尔斯长期担任货车司机联合会第二百七十二区国际分会的干部，负责管辖纽约市停车业的员工；其他被监听的犯罪组织成员包括文森特·卡法洛(绰号鱼)(Vincent "Fish" Cafaro)、路易斯·加托(Louis Gatto)、萨巴托(Sabato)和森托拉(Sentora)，这些全都是奇诺维斯犯罪家族的爪牙。

这批录音带对联邦调查局来说，真是如获至宝。胖托尼——1986年《财富》杂志评定他为美国最有权势和富有的帮派分子。他在1986年轰动一时的"委员会案"中(Commisson Case)以敲诈勒索之名被起诉(所谓委员会是位于拉·卡萨·诺斯特拉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

五大犯罪家族组成的纪律委员会)。他被判处 100 年的有期徒刑。1988 年,萨拉诺再度以涉及分配曼哈顿 16 幢大楼大型营建工程的合约和收受贿款之罪名被起诉。这些大楼包括特朗普广场(Trump Plaza)和贾维茨会议中心(Jacob J. Javits)(这项罪名于上诉时被取消)。萨拉诺于 1992 年死于狱中。

联邦官员收听这些数千小时的谈话录音无异于发现金矿,虽然和他们主要的调查方向毫无相干,但却引出另外的侦办方向。据两位官员表示,胖托尼萨拉诺曾在录音带中提到"我们持有金尼"等谈话内容,并对于他们(奇诺维斯家族)从中谋取暴利而洋洋自得。

其实联邦调查局官员和金尼内部职员长期以来即深信金尼和黑社会有牵连,只是和奇诺维斯的关系究竟起源于何时并不清楚。许多人推测最早是威曼持有金尼的股份,然后再传给格里·凯特纳(Gerry Catenal)(他和曼尼·金梅尔熟识),凯特纳好几年来一直负责奇诺维斯家族在新泽西州的地盘。不管奇诺维斯和金尼的渊源如何,二者之间持续密切的交往却是不争的事实:政府调查员长期以来即相信金尼所在地的第二百七十二区停车工会一直为奇诺维斯家族所把持。

其中被窃听的卡法洛在"委员会案"中被起诉后即和政府采取合作态度,同时提供给联邦调查局许多自白书。在一份 1986 年 10 月早期的声明中,和胖托尼萨拉诺已有超过 30 年情谊的卡法洛表示:"我们这伙人(奇诺维斯家族)和拉·卡萨·诺斯特拉大部分的成员都靠非法赌博、放高利贷和勒索工会为生,控制工会助长我们的声势,而且许多谋杀案件都得到我们组织阶层的同意。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

甜心协定

卡法洛证实一般人对二百七十二区的疑虑。他在1987年1月的自白中提到："我和查尔斯·萨拉诺相交多年。我还知道萨拉诺有个响叮当的绰号"查理"和"速必得"……速必得不像他的兄弟(胖托尼)是我们组织里的正式成员。速必得是负责曼哈顿停车场和车库的司机联合会干部……，这个工会的成员是车库职员和停车厂管理员……工会是属于我们的，是属于我们组织的。"

"速必得和纽约市停车业者签定'甜心协定'，把他们控制得死死的……，然后坐享业者的利润，再转运这批钱到东哈林区。他通常将这笔钱在东哈林区转交给他的兄弟胖托尼或者我本人。每一个停车场收受的现金从2000元到5000元不等……速必得在纽约市从来不曾和这些业者有谈判或收取贿款的纠纷。这是因为胖托尼是速必得和'我们的工会'(第二百七十二区)的强力靠山。"卡法洛又说道，自从胖托尼坐牢后，速必得转交这笔钱给森托拉。

卡法洛所描述的和罗斯的老友里奇海默所说的情节不谋而合：付贿款早已成为每天的例行公事一样。在我读到卡法洛的自白后，向里奇海默问起查尔斯·萨拉诺的为人，里奇海默强调负责收钱的萨拉诺只是担任穿针引线的工作而已。

"查理斯·萨拉诺是个令人喜欢的绅士。他就住在我家附近。"里奇海默说。里奇海默在金尼出售葬仪业之后就失去在河岸葬仪馆的工作，他现住在佛罗里达州的波卡雷顿并担任当地的葬仪业者(当他忙碌时的口头禅是"死亡天使降临")。"他只是一个烟幕弹，"里奇海默又说，"他不是黑手党正式党员，并未

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

握有实权。真正控制工会的家伙是个绰号叫做‘吹牛’(Stretch)的斯特拉茨(Joe Stracci)。”一位调查员证实，里奇海默在金尼停车公司做事的60年代中，斯特拉茨在路奇西、卡斯多和里约等人组成的帮派集团里是一位出道很早的帮派分子，他拥有收受停车业贿款的“权力”。

当卡茨1987年春末获知自己被列入调查对象时，他请求前联邦法官哈罗德·泰勒(Harold Tyler)当他的委托人。当时对正值48岁的卡茨来说是危机重重。他当时可谓功成名就，身价据说超过千万元，他把在停车业学得的本领应用到一本万利的房地产投资中。例如，他和老搭档律师伦纳德·博克瑟(Leonard Boxer)、营建商诺曼·西格尔(Norman Segal)在百老汇建造一幢豪华气派的蒙塔纳(Montana)大厦。

卡茨在社会上也颇有地位：华盛顿全国停车业协会(National Parking Association)主席，同时也是大都会停车业者协会(Metropolitan Garage Owners Assocation)主席(这个职位是企业和工会间的桥梁)。据与卡茨熟识的友人表示，这些职位对卡茨非常重要，而且许多人都倚赖他为排纷解难的和事佬。他和家人住在大尼克(Great Neck)，他是当地犹太教会以色列庙堂(Temple Lsrael)的财源。

泰勒从联邦地检处一位检察官的谈话中判断政府握有查理斯·萨拉诺和卡茨的谈话录音，而政府对本案调查的重心在于代表金尼公司的卡茨和第二百七十二区工会间所谓的“甜心协定”(Sweetheart Contract)的关系。“甜心协定”有多重意义，但最常指的是允许公司雇用非工会的劳工，公司付给低于标准的工资，而且无需支付其他福利津贴，但公司必须付给工会干部贿款作为回报。

泰勒第二次和卡茨会面时，向他提出一些建议，卡茨回答他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"虽然速必得把持纽约市的停车业,对于建筑业他也要分一杯羹。但速必得只插手和路易斯·卡茨有关的营建工程。卡茨是金尼和梅尔斯停车公司的所有人之一。究竟金尼和梅尔斯是一家或两家公司的名称我就不得而知了。卡茨不但和速必得认识超过30年,同时和胖托尼私交甚笃。不管速必得和胖托尼想要什么,只要是'具竞争性的报价',卡茨总会尽其所能将建造车库的合约给予他们介绍的承包商。卡茨的其中一位合伙人只知姓斯皮格尔(Spiegel)。然而,只有付得起3万、4万或5万元回扣的承包商才能承揽到工程。就这方面的细节,托东尼和速必得并未对我说明。"

"胖托尼和金尼停车公司的前所有人曼尼·金宝私交很好。金宝是身材短小的犹太人,接近90岁时才过世。"

卡法洛搞不清楚金尼和梅尔斯是一家公司还是两家公司的名字却是耐人寻味。凯撒·金梅尔和伦纳德·梅尔斯是莫逆之交,而且是商场上多年的伙伴,有些人怀疑在某些竞标的场合,他们是合作围标而不是彼此竞争。卡法洛所指的"斯皮格尔"或许就是诺曼·西格尔,他是卡茨房地产交易的伙伴。而"曼尼·金宝"显然指的是凯撒的父亲曼尼·金梅尔,他于1982年以86岁高龄死于佛罗里达州,而据朋友说,曼尼·金梅尔的遗孀艾维(Ivi)是瑞典人,她几年前和老金梅尔结婚时才只是二十几岁。

卡法洛自白中所描述的案情模糊不清。如果有关卡茨的叙述属实,那么卡茨过去几十年来即已涉及渎职和包工程等不法行为,案情显然势必扩大到不只对停车工会的贿赂,同时也和营造工程牵扯不清。如此一来,他想置身法外就难上加难了。

1987年8月12日清晨,在距离丹尼尔·卡茨大尼克寓所数区之遥的地方,发现他躺在卡迪拉克轿车的前座,胸膛中枪,一把霰弹枪摆在双腿之间,在送医一小时后不治死亡。那把枪是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

卡茨的祖父送给他的，而且已经在家中的地下室摆了好几年。他未留下只字片语，于是立即被判定为自杀身亡。第二天，当地的刑警告诉新闻界“卡茨因为几笔搞砸的交易而烦闷不已”。费希尔在卡茨的家中回答《纽约邮报》记者的问话时说过：“我感到震惊难过。他是我认识15年的朋友，也是一位充满干劲、积极的市民和领袖。”

卡茨曾因为牵扯犯罪组织而被列入调查对象，因此联邦调查局也对他的死因展开调查，结果仍断定是一桩自杀案件。卡茨的律师泰勒最后一次看到卡茨，约莫在他生前的最后一个月，泰勒后来表示整个情节让他迷惑不已。“卡茨的妻子当时的第一个念头是：这是一桩自杀案件，而她也是这么告诉警方。但约一个月以后她逐渐理出头绪。她并不认为卡茨曾经像警方所说的如此意志消沉。何况，我也不这么认为，没错，他是闷闷不乐。但根据检察官对这件案子的描述，即使卡茨判刑确定也顶多几年徒刑——犯不着因此自杀。”

究竟费希尔在这件政府的调查案中扮演何种角色并不清楚。我曾问一位调查员，费希尔是否涉案其中，他说“我们的调查行为属于机密，不便发表谈论”。虽然华纳公司于1978年底出售金尼全国服务的股票后，费希尔便和华纳公司没有直接的关系，但他仍被认定是华纳家族的成员之一。卡茨去世几年后，亚布迪和罗斯以及华纳家族其他成员计划开设一家小型银行，费希尔还是董事会其中一员。

卡茨的死亡一度使政府的调查陷入胶着状态，案子因此悬宕好几年。负责侦办此案的助理检察官被分配侦办其他的案子，不久即离开地检处，案子又重新分派调查。1991年，法庭任命的货车司机国际工会(Teamster International Union)行政官查尔斯·卡伯里(Charles Carberry)强迫查尔斯·萨拉诺让出第二百七

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十二区的职位。1992 年 7 月在纽约南区地方法院为卡茨全案掀起最高潮，当时查尔斯·萨拉诺、维克托·阿尔菲里(Victor Alfieri)和班尼特这些曾担任第二百七十二区工会干部的人全部被具状起诉。

他们被控在圣诞节以及在夏天度假以前从停车业者那里索取不法的款项；接受雇主的贿赂，以使雇主解雇工会员工时，第二百七十二区分会便袖手旁观；同时接受停车业者的贿款而默许业者雇用非工会的劳工。政府指控这些不法事情发生在“1973 年”起到本案起诉这段时间。政府选择以 70 年代初期作为这些勾当的开始时间是合理的，因为萨拉诺那个时候才正式担任第二百七十二区分会的干部。

1992 年 11 月萨拉诺、阿尔菲里和班尼特的罪名成立。年高 78 岁的萨拉诺被判入狱服刑 3 个月后，必须再接受为期 21 个月的住家禁闭(Home confinement)；阿尔菲里被判刑 24 个月，而且出狱 3 年内仍需接受监护。班尼特则尚未判刑。

置身事外

萨拉诺被起诉并未使支付贿款的停车业主身份暴露。对于卡茨和金尼的调查也没有公开的报告书。当被问到政府是否仍在继续侦办此案时，联邦助理检察官丹尼尔·纳迪罗(Daniel Nardillo)“既不否认也不承认”。

卡茨如果还活着，他势必选择和政府合作，否则就只有走上被起诉一途。如果他被起诉，关于他和金尼与速必得、胖托尼之间的关系自然可见分晓。如果他和政府合作，虽然可能得费些时日调查，但是幕后的主使人——或许更惊人的内幕——终将公诸于世。这些内幕一旦曝光，对于罗斯寻求和时代公司的合

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作可能产生负面影响——卡茨去世两年后，这项合作案才告完成——毕竟这是长期以来有关金尼和犯罪组织有牵连的传闻第一次获得证实。(《福布斯》1970 年曾刊登一篇相关报道，后来撤回该篇报道，并公开道歉。)

和黑社会有牵连的严重性绝非威彻斯特总督剧院弊案可以相提并论的。因为有人辩称虽然剧院的贿款是贪污的行为，但他们付贿款给黑手党经营的组织多少有点算是意外，况且这个主意的始作俑者是倒楣的霍维茨。但另一方面，如果与黑社会有牵连，那就是长期培养的关系，绝非偶然，这层关系非但难以一刀两断，而且还带来许多的生财之道。

如果在罗斯汲汲于向时代公司表态之时，金尼付贿款给胖托尼的故事公诸于世，罗斯的拥护者当然会向时代公司的高级主管和董事们说这已是陈年往事了(虽然金尼直到 1978 年 12 月才脱离华纳的控制)，再说罗斯对此一无所知。当里奇海默第一次对我提起 60 年代末公司每年约提拨 100 万元的现金基金作为贿款之用时(罗斯当时担任金尼的负责人)，我曾问道这种行为难道罗斯不怕招人非议。“当然不会，”他说，“罗斯完全置身事外，你根本无从查起。这过程中有层层关卡——你的上层主管从来不会想知道你究竟搞什么名堂。”

里奇海默的兄弟麦克在 70 年代中期担任金尼的副总裁，而且一直是金梅尔管理停车业的得力助手。政府 70 年代调查贿赂工会弊案时曾传唤麦克出庭作证。“麦克极力替公司辩护，”里奇海默说，“麦克推说他经历 4 次开心手术而影响记忆。如果他不这么说的话必死无疑。”

里奇海默说，麦克于 1991 年无疾而终，他生前仍然和工会那帮人保持密切的往来。麦克曾就卡茨的死因和这帮人讨论过。“我弟弟说：‘丹尼尔·卡茨是个笨蛋，死不足惜！’”里奇海默

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说。

一位官员指出，根据联邦调查局调查卡茨的死因后推断这是件自杀案，他所持的理由是黑社会的谋杀案通常是朝脑袋开枪。针对这点，里奇海默耸耸肩道："我仅就我所知告诉你。朝脑袋开两枪具有警告示威的作用。如果他们想掩人耳目，自然有其他的做法。这些官员应该知道这点。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章　并吞时代集团

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对罗斯来说，和时代公司(Time Inc.)合并是另一次精彩的出击，对日后的影响和当年并购华纳—第七艺术比起来几乎是不相上下。时代公司是亨利·卢斯(Henry Luce)(译注:《时代杂志》和《生活杂志》的创办人)永恒的遗产，罗斯为了取得这家公司势必跨越彼此壁垒分明的文化鸿沟，如果成功做到这一点，将证明他个人的魔力是无远弗届的。同时，他也必须在公司内进行一次强力的推销说服工作，因为他创造出华纳公司悠闲安逸的环境，公司员工因此安于现状无意突破。尤其电影和唱片部门的主管，担心合并可能改变他们原有的生活方式。但是尽管人人忧心如焚，却没有人愿意拂逆罗斯的旨意。正如一位部门主管事后语带无奈地说:"罗斯说合并对我有好处，我相信他，我是一位忠仆。"

但真正的挑战来自时代公司。正如罗斯一眼看穿的，合并的关键在于继承问题——时代公司和其他公司讨论合并时，这问题一直都是个绊脚石。时代公司的董事长兼执行总裁理查德·芒罗(J.Richard Munro)于 1986 年 7 月任命尼古拉斯担任总裁，因此他被视为继任芒罗的当然人选。芒罗和尼古拉斯都斩钉截铁地认为，在所有合并的建议案中，虽然可以容许暂时的权力分享，但由时代公司取得最后领导权——由尼古拉斯出任——仍是无可妥协的先决条件。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时代和首都/ABC(Capital Cities/ABC)公司之间的合并谈判,就因双方无法就这方面凝聚共识而触礁。派拉蒙传播公司(Paramout Communications, Inc)的董事长兼执行总裁马丁·戴维斯(Martin Davis)事后指出,他曾就时代公司和派拉蒙公司的合并案和芒罗举行数次会谈,但是每当芒罗提出设置联合执行总裁的构想和安排指定继任人选的计划时,他总是摇头反对。

领导权之争

至于联合执行总裁彼此间的关系,戴维斯称:"根据我在商场的观察,这种做法至今尚无成功的案例。我认为任何企业组织或多或少都有一套政策,这些企业往往各自为政,难以协调。"戴维斯同时针对芒罗说:"他似乎对于他的继任人选相当坚持,而且继承人非尼古拉斯莫属。但我认为我和他都无权决定该由谁继承。我强烈地认为这种事应留待董事会决定,我也坦白对他说明我的立场。"

至于罗斯,则没有戴维斯这方面的问题——尽管他一向不允许身旁出现一位有潜力的继承人,甚至直截了当地拒绝任命第二号人物。"罗斯稍早曾告诉我,并不断强调他尚无属意的法定继承人,他愿意指派尼古拉斯为法定继承人,"芒罗表示说,"若要顺利完成这件交易,这点非常重要。"

当别人以怀疑的眼光看待联合执行总裁的构想时,罗斯却大表欢迎。这段期间,他老爱提醒旁人他可是根据经验有凭有据。对于他乐意接纳一位联合执行总裁的理由,他曾经表示:"鲜少有人这么做——但我却做到了!从1967年到1972年6月30日弗兰克死于心脏病以来(当时罗斯第一次接任董事长),这是我生命中难得的美妙经验。"当然,弗兰克对罗斯百依百顺,他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的联合执行总裁头衔完全是有名无实。

一开始和罗斯谈判合并的对手除了芒罗和尼古拉斯之外，同时还有时代公司第三号人物杰拉尔德·莱文（Gerald Levin）——莱文日后成为公司的头号人物，而且罗斯早期亦曾属意由他担任接班人。莱文在合并谈判期间是时代公司的“首席参谋”，他和尼古拉斯携手规划合并内容，时代公司几乎所有的决定都是由他幕后一手主导。尼古拉斯的支持者对罗斯相当猜忌多疑，他们认为罗斯真正垂涎的是时代公司，而他对尼古拉斯所作的承诺不过是一时的权宜之计。相较之下，莱文对交易表现的态度则是沉稳、内敛，而且兴致高昂。

尼古拉斯和莱文筹划合并案时经常各执己见。事实上，过去 20 年来他们在时代公司的发展升迁路程中经常互较长短，而且其中一人总得被割爱，或者说是放弃——被割爱的通常是莱文。长期观察时代公司的人当然对这段曲折微妙的往事如数家珍，而且罗斯必然对这件事有过深入的调查，并下过一番工夫仔细研究。

尼古拉斯和莱文第一次交手发生在 1976 年尚处于萌芽发展阶段的 HBO。莱文在当时不久之前才说服时代公司当时的董事长兼执行总裁安德鲁·海斯克尔（Andlrew Heiskell）投资 750 万元租用卫星时间，以传送 HBO 的讯号到有线电视系统。但莱文并非这个构想的创始人，他只不过是剽窃别人的创意并游说公司投入——这种做法对有线电视业具有革命性的影响。然而，HBO 自从创办人查尔斯·多兰（Charles Dolan）于 1973 年被迫离职后，即由莱文担任董事长兼执行总裁，每年的亏损金额达数百万之巨，而且成本如滚雪球般地越滚越大难以控制。尼古拉斯一向是公认足智多谋的经理人，他在 70 年代初期曾对时代公司旗下弊端丛生的曼哈顿有线电视（Manhattan Cable）部门，以快

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

刀斩乱麻的方式进行大刀阔斧的改革。芒罗于是在1976年初期请他出任HBO的总裁。尼古拉斯则以不愿担任莱文的手下为由婉拒，而且他自觉需要有能够一展身手的自由空间。但是芒罗数个月之后又以HBO濒临倒闭危机为由，再度敦促他出马，同时承诺赋予尼古拉斯绝对的自主权，尼古拉斯这回同意了。“尼古拉斯老对莱文颐指气使，莱文恨透了，”一位曾在HBO同时担任他们手下的经理人告诉我，“但莱文又无可奈何。”

造成两人失和的原因不只是领导权之争，两人的行事作风也是南辕北辙。尼古拉斯1964年自研究所毕业后立即加入时代公司，他拥有企业所渴望的完整履历（他曾就读安多华、普林斯顿和哈佛商学院），但这些文凭却多少使他产生心态上的偏差。他的父亲是希腊的移民，曾任职海军军官，尼古拉斯以领取奖学金的方式完成学业，不管就学期间或日后在时代公司，他总是一副局外人的样子。他于1970年升任时代公司总裁詹姆士·谢普利（James R. Shepley）的助理——谢普利和温文尔雅的海斯克尔相比，同样具有一股优雅却又无法言喻的时代公司典型的气质。

时代改革者

尼古拉斯的父亲死于1970年，同年他出任谢普利的助理。他一向对谢普利推崇备至，许多熟识尼古拉斯的人都认为他以这位老板为师，处处模仿他的言行举止。尼古拉斯认为谢普利勇于接受艰难的挑战，这也成为日后尼古拉斯的一项特质——不论行事风格或是内心都有不服输的个性。尼古拉斯展现出咄咄逼人的霸气经常搞得许多属下怨声载道，但尼古拉斯之前说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过，让属下敬畏比赢取他们的好感重要。“面对棘手的问题时，尼古拉斯仿佛心如铁石——他真的言出必行——变得过分的严苛而且近乎六亲不认。”塞耶·比奇洛(Thayer Bigelow)说道。比奇洛是他长期的同事，现在担任时代华纳公司的高级主管。

另一位亲近的同僚则表示，尼古拉斯对于时代公司安逸与特权充斥的环境如果不是瞧不起，起码也是不以为然。“尼古拉斯初出茅庐时即是出了名的恃才自傲，公司的体制全被他攻击得体无完肤。他觉得时代公司同仁午餐时喝三杯马丁尼太过享受，是种颓废堕落的生活，并认为这里的每个人都坐享其成，而自己的使命就是大声疾呼：‘大伙应该卷起袖子、勒紧腰带干活！’”

尼古拉斯或许以时代公司改革者的身份自居，但莱文认为他不过是公司编制中的一名普通职员，或者至少能够轻而易举地取而代之，而他自己才是典型的局外人。莱文的父亲是个农场工人，他生长在虔诚的犹太教家庭。事实上，他母亲自幼即灌输他成为犹太教会牧师的念头，由于他的天资过人，所以在他年纪未达13岁行成人典礼之前，即获准在犹太教堂执行礼拜仪式。但莱文在就读大学之前，就认为他所接受的犹太教义过于局限和狭隘。他在一家名为哈威福特的小型教会学院主修《圣经》并潜心研究《新约》。他以谦恭有礼自勉，决不目空一切。由于他认为保存大学的论文是一种自大的表现(人们保存这些论文不就是期待有朝一日能供世人传诵吗)，所以他就师法维吉尔(Virgil，古罗马的诗人)，将这些论文付之一炬。

和尼古拉斯进入时代公司的标准历程相较，莱文进入公司的过程就显得比较迂回曲折。莱文于1960年自哈威福特毕业后即进入宾夕法尼亚大学法学院就读；之后在有名的辛普森(Simpson, Thacher & Bartlett)商业事务所执业；不久又任职于发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

展与资源公司(Development and Resources Corporation),接着在国际基础经济公司戴维·利连索尔(David Lilienthal)的手下工作,利连索尔是田纳西流域管理局的前任主管。莱文往常强调他早期由法律转行到商场的动机是立志为大众服务,但是《纽约观察家》(New York Observer)的海伦·索普(Helen Thorpe)曾引述莱文第一任妻子卡罗尔的谈话:“我认为他想要的不只是成为权贵人士的代表,他真正期盼的是成为权贵之士。”

尼古拉斯的前6年在杂志部门工作,杂志部门一向是时代公司的重心,也是卢斯惟一的正统遗产。莱文则于1972年经由时代公司的关系企业HBO进入公司,这有点像是走旁门左道的味道。莱文一向不修边幅,在一群衣冠楚楚、风度翩翩、谈吐优雅的时代公司的青年才俊中格外显得突兀:他的身材短小而且貌不惊人,经常穿着一套老式的西装配上一条很不搭调的领带。莱文对于公司的领导层——海斯克尔、德纳文(Hedley Donovan)(《时代杂志》的总编辑)和谢普利——非常敬畏,虽然他们的个人风格迥异,但和莱文以往所认识的人全然不同。

莱文由于租用卫星一事而声名大噪,原本排斥他的人也渐渐接纳他成为时代公司的一分子。他因而摇身一变成为海斯克尔口中所说的组织内的栋梁之材,或是“公司的天才”。莱文似乎也非常陶醉这种角色定位,他或许因此意识到在时代公司的特立独行非但不会构成他发展的阻碍,反而是他强而有力的助力。

控制资讯,掌握权力

莱文不屑以平庸的方式展现权力。他不但痛恨而且也很少开除任何人。他从不抓住机会在华尔街分析师或媒体面前大吹

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大擂邀功。他的态度具有学者的风范，有时几近于矫揉造作。过去几年来，莱文在公司中步步高升，对于能够跻身于公司的权力核心，他仍然惊呼难以置信。而同事也认为，莱文事实上比他们或其他同事更自大、更工于心计，甚至可说是居心叵测。

与此同时，莱文对权力的培养并非门外汉，他尤其擅长更为高明的权力运用。莱文70年代在HBO的同事比奇洛表示："莱文贪得无厌地收集资料。从公司老板到助理编辑的一举一动他总是保持高度的兴趣。同时由于他对各种资讯了然于胸，他变成一位值得信赖、无所不知的专家。"

"莱文的观念是，"另一位同事一针见血地说，"控制资讯便能掌握大权。"

莱文拥有惊人的记忆力，经常趁机卖弄他过人的天分——就像熟知各项棒球纪录的小男孩，总是抓住机会卖弄一番。一位时代公司前主管回忆他每天一早到办公室时，莱文总会以他惯有的若无其事、拐弯抹角的态度说："'那可是件天大的新闻，对吗？'"当时我自忖："天啊！我错过什么消息吗？"因为没有人读报纸能够像莱文一样仔细。然后他就因为逮到我吃惊的神情而得意洋洋。我认为这也是他巩固权势的一种作法，而我总回他一句："莱文，别再玩'捉迷藏'了吧！"

如同在权力上装模作样，他也喜欢在语言中舞文弄墨。莱文在商场上习惯使用的一些字词有时候让人惊叹，有时又不免失之于夸张和高傲——但无论如何，他的用词遣句总是令人刮目相看，而且这些文句本身所要传达的意义也因此让人印象深刻。他在1989年的证词中指出，时代公司以"浑然自成的风格"管理它的"教区"和"国家"（译注：时代公司的杂志部门由于地位尊崇，所以以"教会"形容；而时代公司整体则以"国家"比喻。）体制，同时又说某件事发生在"夏令时分"。莱文对自己这种咬文

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

嚼字的倾向坦承不讳。正如他在相同的证词中，对于策划时代华纳合并过程中所运用的文字评论道："我尝试——正如我习以为常的——用'展开双手拥抱'这类具诗词风格的字眼代替一般的商业用词。"

许多同事对莱文的才能佩服得五体投地，尤其他运用权力的技巧更让他们叹为观止。莱文一位多年的属下经常和莱文讨论事情后惊叹一声"哇！了不起"——然后沿着长廊走着走着，他又会搔搔脑袋扪心自问："等等，他究竟说了些什么？"

70年代末期许多HBO的同事都将尼古拉斯誉为HBO的救世主，或许正因为这个原因尼古拉斯和莱文二人既不可能也不希望携手合作。尼古拉斯到职后立即开除多位资深的管理主管；雇用多位能干的新主管；对于提供HBO片源的好莱坞制片厂采取更强硬的态度；并和有线电视业界的龙头共组联盟，其中最重要的一位是视讯传播公司的马龙（John Malone）。莱文这段时间就像公司的保姆——温馨诚恳又受人喜爱，他虽然经常不知所云，却非常喜欢灌输员工一些思想，（"他常和我们展开苏格拉底式的对话。"一位员工回忆说。）让HBO的员工感觉莱文在背后强力地支持他们。无论如何，尼古拉斯入主HBO的结果是以喜剧收场。尼古拉斯到职时HBO已陷入长达15个月的赤字，此后就逐渐转亏为盈，稳定成长。

悔不当初

海斯克尔于1980年向董事会推荐由芒罗接任他成为执行总裁——此举正式宣告旧时代公司的结束。虽然芒罗在时代公司的生涯由杂志部门崭露头角，并于70年代担任《运动画刊》的发行人，但他是后来担任视听集团主管期间，才获得海斯克尔的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赏识而名列推荐人名单之中。70年代后期，视听集团由于HBO的蓬勃发展，于是从1975年和1976年间亏损数百万元的窘况，一跃成为公司最大且发展最速的获利部门，几乎占时代公司全年盈余的50%。

杂志部门的盈余在80年代初期持续地成长，但主要仍归功于老字号杂志——《时代周刊》、《运动画刊》、《人物杂志》(People)——并非推陈出新的成果。过去几年以来，时代公司曾经跨越许多不同的领域——报纸、制片业、木制品、电视转播站——但这些事业全居于配角的地位，之所以投资这些事业只是为了分散杂志部门的风险。卢斯曾经拒绝收购一家制片厂，他在备忘录中写道，如果要介入休闲业他宁可选择赛马或赛狗，但"拒绝利用电视提供麻醉人心的服务"。杂志部门一向是公司的重心与存在的理由，它不但是公司的骄傲与"自大"的泉源，而且也是公司内部权力的中枢。但此刻，视听集团似乎正指引公司未来发展的一条明路，而位于第三十四层楼高级主管办公室的主事者——芒罗、尼古拉斯和莱文等人——似乎也是前途无量。

然而，海斯克尔很快就对选择芒罗为接班人这项决定悔不当初，因为他注意到芒罗对新职务显得茫然无绪。芒罗毕业于哥伦比亚大学教育学院(Teachers College)研究所，是位胸无城府的人，旁人或许认为他担任教师会比出任时代公司的执行总裁更称职。"令我大感意外的是芒罗在接到任命后的一个月左右即宣布将在10年后退休，完全的退休，"海斯克尔说，"自从他接掌执行总裁的那一刻起，他仿佛就固步自封不求长进——甚至可以说有点退化。"

针对芒罗所留下的视听集团主管遗缺，其中两名热门的竞争者分别是尼古拉斯和莱文——而一般皆看好尼古拉斯。曼哈顿有线电视能够振衰起弊，尼古拉斯居功厥伟，而且他大事整顿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

HBO的政绩尤其令人刮目相看。他同时于70年代末大力鼓吹时代公司应该收购ATC有线电视系统90%的股份，当时时代公司尚未拥有属于自己的有线电视系统。公司于是在1978年以2亿元收购ATC，而1989年时代华纳合并时ATC的价值高达70亿元。至于莱文的功劳则在于提出卫星传送的构想，而且HBO能有今日的光荣他多少有点功劳。但令人跌破眼镜的是芒罗竟然选择莱文，尼古拉斯对此非常懊恼。芒罗显然对莱文个人情有独钟，但尼古拉斯认为芒罗同时也是被莱文的能言善道所迷惑。

4年后，尼古拉斯和莱文再度狭路相逢，这回莱文可是屈居下风。尼古拉斯在那段期间担任时代公司的"首席参谋"和首席财务长，并于任内将时代公司旗下制造木制品的坦普公司以10亿美元的价格卖出而赢得华尔街的赞誉。芒罗在以财务挂帅的80年代格外显得一筹莫展，因为对尼古拉斯甚为倚重，许多人认为芒罗的角色其实是有名无实。("芒罗是女王，而尼古拉斯是首相"，有人这么形容。)芒罗于是撤换莱文视听集团主管的职务，改由尼古拉斯走马上任，莱文则调任为"参谋"的职务。

据一位友人表示，"莱文由于各种事业都要轧一脚而导致经营上一败涂地"，他主导的公司贸然投入收费电视系统(据说损失达1亿元)与另一项实验性质的电传资讯服务(损失约3000万元)。然而，在他担任视听主管任内所推动最凄惨的一项合资事业，是和哥伦比亚广播公司、哥伦比亚影片公司合组的三星影片公司(Tri - Star Pictiures)。时代公司和HBO以超过10亿元的巨资投入这家公司，损失竟高达5亿元。巨额的损失使芒罗颜面无光，为了避免对华尔街走漏风声，于是将这5亿元的费用分期摊销在往后几年的损益表上。

根据三星的合约内容，HBO必须对哥伦比亚公司所有影片

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的拍摄成本提供固定比率的资金，而且 HBO 投资的金额并没有上限的规定。“我们不得不修订合约内容。因为这对时代公司的财务可能是个无底洞。”当时哥伦比亚影片公司的执行总裁弗朗西斯·文森特(Francis Vincent)回忆说。文森特从那时起和莱文结成莫逆之交，并推崇莱文具有“宗教层面的素养，……在商场人士的身上难得一见”。

莱文担任公司参谋约 6 个月后接受《纽约时报》的采访。视听部门原是他一战成名的地方，而今却挫败得一塌糊涂，从他的谈话中似乎已不再对视听部门存有任何幻想。他强调往后公司将朝出版新的杂志方向发展，“出版业是我们的精神中枢和命脉所系，它不容易大起大落，而且也不会因为消费者偏好的改变而一蹶不振。一家公司必须要有一支能够带动它成长的金字招牌，一旦偏离主业过远，必将大难临头”。

全面整顿

尼古拉斯从莱文的手中接过视听部门的职务后，随即大刀阔斧进行整顿。他开除 ATC 的执行总裁迈恩(Myrhen)，因为 ATC 在迈恩的领导下充斥着繁文褥节的官僚作风。接着 HBO 的执行总裁弗兰克·比昂迪(Frank Biondi)也被迫下台，比昂迪和莱文必须对三星的交易谈判负起最大的责任，而且他长期以来和 HBO 的高级主管富克斯(Michael Fuchs)和温斯顿·考克斯(Winston Cox)展开权力斗争，搞得人仰马翻。尼古拉斯任命富克斯担任 HBO 的总裁，并将他的老友考克斯转任和莱文共同处理参谋业务。

比昂迪于是求助于芒罗。芒罗的大门永远敞开着，他永远会聆听抱怨者的心声，但芒罗所能做到的只是千篇一律地表示

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同情。他告诉比昂迪对于他的处境表示遗憾——但却爱莫能助。在比昂迪的小型惜别晚宴上，据说他的妻子卡罗尔对于不在场的尼古拉斯破口大骂，莱文的妻子芭芭拉随即加入这场战火，对于尼古拉斯"排挤"莱文一事展开口诛笔伐。据说莱文斥责她不该如此数落尼古拉斯的不是，但她反唇相讥："你这是什么意思？那回在家里谈起他，你不是恨得咬牙切齿吗？"

时代公司董事会于 1986 年力促芒罗应及早推荐他的继任人选，以便于他 1990 年退休时能够顺利移交大权。当时时代公司高层主管的一致看法是虽然杂志部门的主管凯尔索·萨顿(Kelso Sutton)也有希望雀屏中选，但一般仍看好尼古拉斯和莱文。许多时代公司当时的主管告诉我，他们私底下曾怂恿芒罗选择尼古拉斯。

即使尼古拉斯的支持者也不得不承认他有许多缺点。他们认为由于尼古拉斯生性保守以致于经常坐失良机——例如，痛失成为西屋集团 W 有线电视大股东的机会。再者，尼古拉斯似乎无法以领导人的身份带动公司全体的士气。他的才智过人、行事果断而且财务技巧娴熟——但却毫无魅力可言，或许可以说他是反魅力的，他一向主张以硬碰硬的手法处理棘手的问题，其他方式一概反对到底，并且对于一些巧言令色的行为和夸大不实的想法深恶痛绝，正如他经常挂在嘴边所说的"没有闲工夫陪你玩文字游戏"。

尼古拉斯和莱文两人的优缺点，芒罗自然都看在眼里，他真希望能够将两人融为一体。尼古拉斯行事谨慎保守，莱文则作风大胆冒进；尼古拉斯道貌岸然，做事一板一眼，莱文则平易近人，处事圆通；尼古拉斯有时无精打采，莱文则热情洋溢——尤其在运动和娱乐方面表现尤其抢眼。芒罗的心中属意由莱文接任——毕竟公司内部还没有人称赞尼古拉斯是"公司的天

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

才”——但莱文不论在经营管理或交易谈判两方面的纪录都乏善可陈。尼古拉斯绝对不会放过机会向董事会道破此点，尼古拉斯和董事会良好的关系也绝非莱文所能比拟。据说他曾向董事会表示公司需要莱文，但莱文绝对不可以再度掌握经营大权。据时代公司的一位前主管表示，尼古拉斯以含蓄的措词略略讥讽莱文。“莱文确是不可多得的人才，”尼古拉斯说，“但他竟和哥伦比亚影片公司签订这纸后患无穷的合约，实在令人百思不得其解。”

秘密协定

一位时代公司的同事表示，莱文鲜少透露心中的喜怒哀乐，但当他目睹董事会宣布尼古拉斯晋升时，在场的莱文的反应与平常迥异——莱文在不到 24 小时之前才获知这项决定——他显得“万念俱灰”。公司的许多人推测莱文可能就此另谋出路，而且尼古拉斯也会像其他公司主管在击败长期竞争对手后的做法一样，逼迫莱文知难而退。

但实情却非如此，尼古拉斯力劝莱文留下来。为了减少董事会中内部董事的名额，莱文于是和若干人退出董事会，但据悉莱文和尼古拉斯达成一项秘密协定，即莱文将在一年后重返董事会并担任公司的副董事长。不管这些事情是否预谋，这些传言的确在尼古拉斯的授意下一一实现。芒罗对这种结局感到满意——他的综合体实现了——但对于手下副将先斩后奏的做法，却又耿耿于怀。当时由于他犹豫不决，所以这些事情由尼古拉斯擅自作主。莱文并未畅谈他的雄心抱负以作为留在公司和平共处的藉口，而是以笼统、模糊的计划自圆其说。“我的当务之急是找出对公司有利的事。一旦做到这点，我的任务就算大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

功告成了，到时我自然会离开。"莱文的朋友回忆他说的这段话。

就在莱文誓言找出对公司有利的事几个月后，罗斯出现了。莱文、尼古拉斯和芒罗原先对罗斯存有的疑虑，最后都被一股欲望吹得烟消云散。由于有了罗斯对世界那股狂热劲的充电，他们幻想可以联手征服世界，而且罗斯丰富的想像力令他们无法抗拒。"长期以来，我认为我们需要一种我所提出的'转型交易'，"莱文表示，"因为我认为我们不可能单打独斗地闯入这个日新月异的世界。"

80年代中期，许多美国公司的领导权正从创办人的手中交棒给指定的接班人，再由第三代专业经理人接手，而且公司创办之初的使命感和蓬勃的生命力也逐渐淡化。时代公司可说是这种专业经理人接手，而且公司创办之初的使命感和蓬勃的生命力也逐渐淡化。时代公司可说是这种演变过程的典型范例。根据一份针对时代公司作研究的赖福特凯策略报告（Lyford Cay Strategy Report）在1988年6月的结论指出："时代公司经营得有声有色，但曾经激发公司全体创造潜能的那股震撼人心的热情已经荡然无存。""不论是华尔街或公司内部都认为公司墨守成规，过于谨慎保守，而且抱着投资人的心态，不愿冒险涉入风险性的业务"，而且"资深的管理阶层并未对公司的未来发展，传达出令人振奋的讯息"。

此外，莱文相信时代公司的危机已经迫在眉睫。公司清算后，每股的价值在当时（往后几年的情况无法改善）至少应该是市价的两倍（股价低迷的部分原因是市场认为公司经营不善）。1986年之前，一些专搞接管的投机客就已经对时代公司蠢蠢欲动。像康斯顿公司这类金融玩家已经开始收购时代公司的股票，而且据传投机客伊凡·波斯基（Ivan Boesky）也插上一脚。

时代公司前董事长兼执行总裁海斯克尔对尼古拉斯、芒罗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和莱文三人积极推动时代与华纳的交易，表达了他个人的看法："时代公司在80年代的业绩表现差强人意。他们的手中握有一部足以制造滚滚财源的机器，如果他们肯动点脑筋，获利应该不止于此。但他们可曾推出令人耳目一新的产品？没有。结果，这桩交易对他们而言就是势在必行了，因为万一不幸合并告吹，只不过增添一笔失败的记录而已，但如果顺利完成的话，他们可就是功成名就了。"

时代公司这一代经理级的领导人似乎对于公司以前辉煌的历史有所怨言。因为他们和前人比较之下，仿佛活在巨大的阴影之下而显得微不足道。对于这些前任者——特别是从1960年到1980年领导公司的海斯克尔——尼古拉斯说道："那是个美好的年代。即使你经营一家上市公司，你也不必对股东解释每一件事。那时候的人们懵懂无知，今天的情况可是大非昔比。"

尼古拉斯于1986年秋出任总裁后，随即厉行大规模节约开支的计划，不仅裁撤杂志部门数百位员工，同时也紧缩其业务支出。由于公司念兹在兹的就是获利率，所以在全国弥漫一片改革声浪的80年代当中，尼古拉斯领导下的时代公司和多数的绩优公司一样，都不再因循苟且而痛下针砭大力整顿，但诚如一位前时代主管所形容的，卢斯和他一手扶植的继承人赋予公司"双重任务"——"一方面得挑起新闻业的公益责任，同时也得赚钱"。

然而，赚钱主要是伴随新闻业的服务而产生——绝不可倒因为果。"卢斯对业务人员的态度几近傲慢无礼，许多人因而心存怨怼。"一位时代公司编辑部门的前高级主管回忆说。卢斯为了确保编辑部门不受业务部门插手干预，所以严格划清"教会"和"国家"的界线。当然，在他担任总编辑和执行总裁期间，他本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人同时是二者的化身。

德纳文章程

在德纳文(他接任卢斯担任总编辑)和海斯克尔主政期间，对于“教会”和“国家”壁垒分明的策略可说是萧规曹随，甚少变动。主要的原因是在于此刻是两人分享权力而不是由一人大权独揽。“德纳文和我几乎是无所不谈，”海斯克尔回忆道，“即使在一些小地方，‘教会’和‘国家’的势力范围总有重叠的时候。身为总编辑的德纳文可以随心所欲做许多事，但我们得事先沟通并让彼此了解对方正在做的事情，否则势必走上四分五裂的局面。”

在海斯克尔—德纳文的年代，执行总裁和总编辑的地位平起平坐、无分轩轾，这主要得归因于两人的态度和亲密的关系。虽然德纳文仅掌管时代公司的50%，而海斯克尔管辖整个公司，但两人却同时怀有卢斯式的使命感。(海斯克尔曾经担任记者，并深受编辑同仁的爱戴。)德纳文在1979年退休以前即体认到如果“教会”和“国家”的分治观念要维持下去，则必须淡化人治的色彩而加强制度化。因此他签署一份称为《德纳文章程》的文件，并获得董事会的批准。文件中规定总编辑只需要向董事会负责(总编辑也是董事会成员之一)，而无需向公司的执行总裁负责，同时在编辑事务方面，总编辑和执行总裁具有相同的地位。

德纳文的确有先见之明。虽然他和海斯克尔合作无间，但是他的指定接班人亨利·格伦沃尔德(Henry Grunwald)却和芒罗几乎水火不容。格伦沃尔德是位威尼斯的移民，才华洋溢并在纽约的社交界颇富盛名，芒罗对此备感威胁并且心怀敌意。“芒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗对格伦沃尔德可是怕得胆战心惊，而且格伦沃尔德一向对于芒罗和业务部门其他人的想法不屑一顾。"一位前时代高级主管回忆道，"芒罗任由双方心生嫌隙，并未寻求补救之道。最后导致高级管理阶层普遍对总编辑心存反感。"

1987年春，管理阶层和外部董事之间正热烈讨论将总编辑从董事会剔除一事。对这种构想鼓吹最力的是身兼9家公司董事的唐纳德·珀金斯(Donald Perkins)，他自以为是公司管理方面的专家。虽然是芒罗积极游说董事支持此一构想，但都相信尼古拉斯也不遗余力地随声附和。一位前董事表示，芒罗认为"编辑部简直就是化外之地，因为总编辑可以和杂志部门的执行总裁平起平坐"。董事会最后决议将《德纳文章程》略做修正，但并未将总编辑自董事会除名。修正后的条款规定，总编辑应该和杂志部门的执行总裁"密切协调"，并且只有在"必要时"才应该和时代公司的执行总裁密切合作。至此，时代公司执行总裁和总编辑平起平坐的日子已经成为历史，总编辑必须和杂志部门的执行总裁分享权力，至少杂志部门已经沦落成为时代公司旗下一家普通的子公司，和其他三家子公司没有两样。

此外，董事会上次对于德纳文指定格伦沃尔德为接班人的提议只有接受的份，但这次对于格伦沃尔德选定的继任人选，董事会决定采取更积极主动的措施。当时有两位杰出的竞争人选角逐这个职位。其中一位是贾森·麦克马纳斯(Jason McManus)，他是罗兹奖学金的得主(Rhodes Scholar)，他在70年代初担任《时代周刊》共同市场处的第一任主管，因而对商业经济事务颇为专精。他在70年代末是《时代周刊》有关"国内事务"的一位杰出编辑，而且以对于各公司的权势运作观察细腻而享有盛名。另一位竞争者是位精明能干的新闻记者雷·凯夫(Ray Cave)，他在《运动画刊》任职多年，于70年代后期针对《时代周刊》最迫切

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

需要的图片设计进行改革。然而，凯夫性情刚烈，喜怒无常，经常得理不饶人，而且刚愎自用。他和位于第三十四层楼高级主管的行事作风格格不入，据说芒罗和尼古拉斯对他相当反感。

一位前董事表示："当芒罗认为格伦沃尔德属意由雷·凯夫接棒时，遂在董事面前挑拨离间，更在董事会上诋毁凯夫的声誉。"芒罗告诉董事会，各杂志部门的采访编辑表示："一旦凯夫担任总编辑，他们将立刻辞职。""我知道他这番话根本是无中生有，这只是恶意的攻讦"。这位高级主管进一步指出格伦沃尔德"根本没有机会向董事会公平比较这两个人的优劣点"。

尼古拉斯和芒罗选择较温驯的麦克马纳斯担任总编辑显然只是一项过渡时期的权宜安排，他们真正的目的在于大幅削减总编辑的地位，并扬弃卢斯有关"教会"和"国家"这种不合时代的落伍观念。一位前董事回忆起芒罗在同意麦克马纳斯以新任总编辑身份入主董事会时曾表示："不能再这样下去了，而且是下不为例。"

独一无二的合并

1987年初，尼古拉斯和莱文带领公司跳出以往卢斯时代的枷锁，而以娱乐为导向规划公司未来发展的蓝图。当然，一向以救世主自居的卢斯对这种未来的发展一定痛心疾首，但是芒罗一旦执掌时代公司的兵符，并且在视听集团同僚尼古拉斯和莱文的推动下，这种未来的发展方向已成定局。莱文曾谈起有关他和尼古拉斯所规划的公司发展方向："我们强烈希望进行根本上的改革。我们曾跨足木制品业，冀望借此开创新领域——但这就像是一首未完成的交响曲。我们的主要经验来自于HBO和有线电视。你不得不对于传播媒体的力量和日新月异的花样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

感到惊叹。这种印象深深地烙在我们的脑海里，因为它实在太重要了，所以自然而然成为我们规划未来时不可忽视的参考坐标之一。”

就在尼古拉斯和莱文决心推动时代公司的转型，并和罗斯展开谈判之前，莱文于 1987 年 8 月写了一份秘密的备忘录给芒罗——内容抄袭自尼古拉斯在苏黎世停留一夜时所写的草稿——记载的正是未来发展的蓝图。事实上，这份备忘录写后约一年——当时时代公司的高级主管内部已经明显感受到这项提案势在必行——尼古拉斯曾抱怨莱文将这份备忘录的功劳据为己有，并表示曾想过是否应该声明他才是真正的创作人，但后来认为这是谁的主意并无关紧要，因为他们是并肩作战的小组。但是莱文不管是在接受采访场合，甚至在作证的过程中，都再三宣称备忘录中有关“转型交易”的构想的的确确是他的主意，“有关备忘录所提的目的和设计完全出自我的手笔”。

真相如何，姑且不论。备忘录中宣称他们“长期的主要目标”应该是把时代公司、华纳传播公司和特纳广播公司三者合并为一体，所以“新的时代公司”将是“一家以娱乐为导向的传播公司”。莱文同时辩称：“我们大部分的资产和拓展的机会已经是走在以娱乐为主的道路上。出版业的发展空间实在有限。”他继续又说：“公司最终将成为主要的影片制作商和经销商，”他还补充说：“唱片和音乐出版业（华纳传播公司最突出的部门）在这新的娱乐综合公司中具有举足轻重的地位。华纳和时代公司的合并将是‘独一无二’的，但万一这项合并案告吹，我认为我们其他惟一可以接触的娱乐公司是 G&W（海湾与西方公司，后来更名为派拉蒙）。”莱文又在附注的地方写道：“提醒你：公司的资深管理阶层和董事会迄今对于我的构想尚无法认同。”

莱文表示：“这种想法在当时还是具有高度的争议性，因为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

普遍认为这种合并方式并不适合时代公司。我们对于经营影片公司是个门外汉,大伙因此担心公司会黯然失色吗? 何必改变现状? 又何必冒这个险?"

1987年秋,时代和华纳公司谈判的焦点在于把时代公司所属的HBO有线电视和华纳公司所属的华纳兄弟制片厂等娱乐事业组成一家合资公司,而对于时代公司的出版部门和华纳的唱片部门避而不谈——这是一家与公司文化最不搭调的部分。根据莱文的想法,这种大规模的合资企业或许不出5年终将合并,但还是循序渐进地达到目的比较妥当。

罗斯当时不厌其烦强调对于和尼古拉斯分享权力绝无异议。当年夏天,罗斯和尼古拉斯在犹尼雷弗(Unilever)举行一场会谈,这次会谈虽然颇不寻常,却间接促使这次交易顺利完成。罗斯于会谈中将《财富》杂志一篇文章的影本交给尼古拉斯:两位平起平坐的董事长,两家独立的总部和两群不同的股东。罗斯利用这种方式暗示双方的合作比合资企业还要深一层,但距离完全的合并又差一步。

莱文心里有数,在时代和华纳合并之前,时代公司内部仍然有许多阻力尚待克服。同时,他虽然想控制志在必得的罗斯,却有力不从心之感。11月中旬,一群时代和华纳公司重要的高级主管事先举行一次非正式的聚会,作为芒罗和罗斯会谈的前奏,莱文在那次聚会又写给芒罗另一份备忘录——在整个交易过程中,莱文写过不少指示性的备忘录教导芒罗如何谈判。

"你必须强调11月4日在赫尔姆斯利酒店(Helmsley Palace)举行的会谈,为'促进双方的了解'踏出良好又令人满意的第一步,"他写道,"但是,我们尚未准备就绪:我们无意在此刻完成任何形式的合并或讨论任何结构的细节与组织上的编制。这一切都还言之过早。我们一开始即希望有变通转圜的余地……这么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做的目的在于继续将华纳列入我们合作的考虑对象，一方面挫挫罗斯的锐气，同时又和他们保持密切的关系。

权益共计法

然而事实的演变是，就在时代公司的高级主管试图抵抗罗斯的步步进逼，一方面却又引他上钓的几个月后，尼古拉斯——不是罗斯——在 1988 年 6 月率先提出合并的请求。他告诉罗斯希望跳过合资企业的步骤直接进行合并。事实上，这番建议倒也言之有理：合资企业势必牵扯错综复杂的税务问题，而一旦公司能以股票交换方式完成合并，并采用“权益共计法”，则可避免税务上的问题——“权益共计法”是以股票交换进行合并的一种会计处理方式，根据此法，公司合并资产负债表后，无论公司或股东的所得均无需课税。罗斯一向对这种方式情有独钟，他早在 60 年代开始时即善用此法进行股票交换合并。

既然合并的理由无懈可击，而且合并的构想首先出自罗斯，他对此又保持着无比的“热诚”，但令人诧异的是最后建议合并的竟然是尼古拉斯。这不足为奇，因为罗斯好几年来即擅长利用这种迂回婉转的手法把他的意愿深植在别人的心中，使别人步入他的圈套而不自知，他和罗宾逊合组华纳运通公司是他这套伎俩的杰作。现在不过是故伎重施，让尼古拉斯自觉是这桩交易的发起人，所以他只需静待尼古拉斯开窍后提出建议。

这对罗斯可是一场漫长的等待。先前罗斯带着为合资企业所规划出的美好蓝图，从华纳传播公司总部沿着街道走到时代生活大厦去会见尼古拉斯和芒罗，至今也有 15 个月之久了。虽然 15 个月的时间对罗斯而言或许是个漫长的等待，但对尼古拉斯来说却是快得不能再快了。因为他虽然是公司实际上的执行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总裁，却没有头衔，无法名正言顺和董事会斡旋。因此，他需要芒罗的鼎力支持。但芒罗在早期几个月的谈判中，对于时代公司应否转型以娱乐为导向而犹豫不决。他自觉是公司的管家，对于以公司的前途为赌注而忐忑不安。尼古拉斯同时也需要时间让董事会接受和华纳合并的想法。时代公司的外部董事——他们当中许多人共事十几年，而且有的彼此担任对方公司的董事——就和多数公司的董事会的成员一样，是由一群志同道合的人所组成的壁垒森严的团体。许多人私底下和时代公司的管理阶层关系密切。事实上，芒罗的好友同时也是施乐公司(Xerox Corporation)董事长兼执行总裁的戴维·克恩斯(David Kerns)，不但是公司的董事也是薪资委员会的一员(负责审查高级主管的薪资合约)，已经退休的 IBM 董事长兼执行总裁约翰·奥佩尔(John Opel)也是有相同的职务。芒罗本人也是 IBM 董事会的一员、同时也受聘于 IBM 的薪资委员会，尼古拉斯则在施乐公司担任相同的工作。

此外，时代公司董事会的成员也多数是商场上显赫的人士——奥佩尔、克恩斯、柏格－华纳(Borg－Warner)的董事长兼执行总裁詹姆斯·贝雷(James Bere)、亨利集团(Henley Group)的董事长兼执行总裁麦克尔·丁曼(Michael Dingman)等等，这些人都以严肃的态度看待公司的经营和应有的责任(与义务)。这不同于罗斯一手主控的华纳董事会，不是一群对罗斯唯唯诺诺的人所组成，许多时代公司的董事对与公司往来的投资银行家与律师关注的程度并不亚于芒罗或尼古拉斯。而且，由于时代公司的历史传统，许多董事自认是在管理一家而不只是一家上市公司的董事而已。因此，尼古拉斯，特别是莱文自始就明白要说服这样的董事会可得下番苦心才行。在合并建议案正式提交董事会之前，有关和华纳组成合资企业的构想早已在董事会间辗转

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

流传一年之久。

华纳公司这桩交易的谈判代表人是罗哈廷，他曾担任时代公司多年的投资银行家，早在罗斯经营葬仪业的日子里两人即已熟识。罗哈廷对这次的合并案能否得到时代董事会的批准感到怀疑。正如他指出的，“华纳公司的高级主管大多是犹太人，彼此间有很强的向心力，他们仿佛是暴发户，沉迷于五光十色的事业……而时代公司则是体制健全、正派经营的公司……”。当时卢斯亲手栽培的两位继承人德纳文和海斯克尔坚决反对此笔交易，针对此点，罗哈廷说道：“他们代表的是时代公司守旧派的分子。万一董事会笼罩在这种思想下，这笔交易势必化为乌有。”

合并案于 1988 年 7 月提交董事会讨论，会中董事首先讨论的主题是芒罗事后所称的“操守问题”——1987 年 8 月的原始备忘录曾提到这一点，当时建议为摸清罗斯过去的底细，必须先调查威彻斯特总督剧院的来龙去脉。尽管联邦检察官吉鲁尼亚在 1985 年采取不寻常的程序，宣布对罗斯的调查审查终结（这对罗斯寻求和时代合作时非常有利），但是或许由于有关案情悬而未决的部分依然疑云丛生，所以本案的阴影始终围绕着罗斯久久不散。正如一位观察罗斯的人所说，“本案是罗斯的查波魁狄克事件”。（Chappaquiddick，译注：指 1969 年 7 月 21 日参议员爱德华·肯尼迪与女秘书驾车掉落马萨诸塞州 Chappaquiddick 岛的河中，使女秘书溺死的事件；由于肯尼迪无法明确解释当时的情景，而使本案疑云满布，舆论对其颇不谅解。进而导致肯尼迪参加总统候选人提名失利。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惹人争议

“整个交易过程中令我们头痛的一件事就是罗斯是个惹人争议的人物，”芒罗表示，“过去在威彻斯特剧院时，有关他的流言蜚语不断。虽然每个人密切调查本案，却又无法提出有力的证据。所以我的观点是，如果他未被证明有罪，那他就是清白的。”芒罗说，他于1988年7月、8月间利用电话和董事们保持密切联系。在莱文的要求下，他详细记录和董事的谈话内容，如此一来不必全凭记忆和莱文讨论对话内容。“这些谈话笔记攸关重大，”莱文表示，“如果能够精确掌握一些细微末节将十分有利。(芒罗与这次交易中其他当事人的笔记，成为特拉华法院日后公开记录的一部分；当时许多美国公司都设籍于特拉华。)”根据一份笔记内容透露，丁曼曾经向芒罗报告有关时代公司前总裁谢普利和前董事坦普在1988年中的一段谈话。“谢普利和坦普的谈话对罗斯诋毁，”芒罗写道，“他告诉坦普，罗斯是个黑手党员——还记得争夺有线电视经营权的日子吗?”

关于这份批评，芒罗表示是指时代公司早在80年代初期在全国各地和华纳争夺有线电视经营权而屡遭败北的往事。“我们相信，之所以处处失利一定是因为他们要了不可告人的手段。”芒罗说。时代公司和华纳争夺匹兹堡经营权失败后，以不当的竞价程序为由，控告华纳公司和匹兹堡市政府，最后双方于庭外达成和解。芒罗表示，他在1988年春夏之间和罗斯往来热乎后益发地认为“这个家伙和大伙想像中的罗斯全然不同”。他继续说：“在我们的谈判过程中他从未出尔反尔。他为人幽默风趣。我们和一大群人谈起他时，大家异口同声地表示：‘罗斯是我们所见过最出色的人物之一。’”根据一位参与本次交易的律

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

师表示:“能够让时代公司内部相信罗斯是清白无辜的,这当中罗哈廷和利蒙两人功不可没。”

罗哈廷曾向时代公司董事会拍胸脯担保罗斯的人格,这对扭转董事会的想法具有一言九鼎的效果。因为罗哈廷虽然钦佩罗斯的才华,却非罗斯盲目的跟随者。罗斯虽然过去几年用心良苦地培养和罗哈廷的情谊,但罗哈廷从未对他百依百顺。而对时代公司而言,一向对罗斯最具影响力的利蒙自然是另当别论。利蒙以平日谈起罗斯时一贯的兴高采烈神情表示,罗斯原先在减轻负债的动机下而创造这笔“历史上最伟大的交易:每位艺术家都必须要有一幅傲世的画作——就像毕加索的格尔尼卡(Guernica)。罗斯一生中创作了许多精彩的作品——但这一次无疑最完美无瑕”。

将近20年来,利蒙伴随着罗斯渡过重重危机——威彻斯特总督剧院、雅达利、默多克和西格尔——利蒙不但多次挽救罗斯,而且也为自己建立起摇不可撼的崇高地位。随着他的声誉日隆,他对罗斯的价值更是无人能及。因为利蒙扮演的顾问角色正是罗斯一向最喜欢的:表面上是外部人士(借此增添公正客观的色彩),实际上却是对罗斯忠心耿耿的内部人士。罗森或亚布迪当然也能胜任这种角色——但利蒙是独一无二的!他所扮演的角色已经升华到另一种层次,他对罗斯一片赤胆忠心,与其说他是一位顾问倒不如说他是罗斯的死忠部队来得恰当。虽然他和罗斯有不寻常的关系,但在这个节骨眼——因为他在社会上德高望重——他仍是能为罗斯护航的绝佳人选。

芒罗在董事会前为罗斯“操守问题”展开激烈的辩护,或许这是他对这次交易惟一所作的重大贡献。“尼古拉斯和我不遗余力推动这次交易时,芒罗站出来说了一句扭转乾坤的话:‘史蒂夫·罗斯是位光明磊落的领袖人物,’”莱文表示,“董事们认为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我是老谋深算，而尼古拉斯则是埋头苦干型，但他们眼中的芒罗则是位正直的化身……。”

董事成员中惟一对这次谈判始终不为所动的正是创办人的儿子亨利·汉克·卢斯三世(Henry Hank Luce)。卢斯在7月份的董事会后交给芒罗一封信，内容引述他父亲遗嘱的一段话，(“时代公司不管现在或以后都将是以新闻为本的企业，并依此原则谋求社会的利益。”)并且表示他不可能对合并案投下赞成票。

芒罗在随后和卢斯电话交谈的笔记中写道：“他所担忧的除了信中所提到的一点外，还有罗斯高额的薪资报酬、长达8年的合约、好莱坞式的道德观和一些流言蜚语、威彻斯特剧院弊案，而且时代公司的聘雇合约也困扰着他。”

暴利行动

其他董事最初也是对罗斯的合约诧异得瞠目结舌——罗斯为这份合约曾经百折不挠地与西格尔周旋到底。然而，他们最后仍然接受罗斯和他主要手下的薪资要求，因为他们认为这在娱乐业早已司空见惯，而且也是完成这次交易必须付出的代价。事实上，他们对于与交易有关的财务条件几乎已经到了撤尽藩篱的地步。华纳公司可说是予取予求，近乎敲诈剥削。这笔交易的最后又以非常可观的成交价格支付罗斯等华纳主要主管的股票基础方案(stock - based)(支付罗斯的价款将分几年付清)。到了合并的一刻，他们又要求允许他们持有和合并之前相同数量的股票认购权(在华纳内部称之为“领双薪”)。

股票基础方案其中的一项即是众所周知的“权益单位”(equity - unit)方案。许多前华纳员工都参加这个方案，对他们而言这是沉重的负担。这项方案于1982年开始时，参加者必须

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以账面价格购买股份，而且他们有权根据未来的账面价格将股份卖回给公司，当时大多数员工都是向公司借得低利率贷款购买股份。但在雅达利事件之后，公司的账面价格一落千丈。几年来，参加者即使离职也不能退出这项方案，而且必须对这笔得不偿失的买卖支付利息(有些人每年的利息超过 10 万元)。然而，在时代华纳合并的谈判中，这些单位的"账面价值"则是根据成交价格敲定的。一时之间，原本沉重的负担变成致富的财源，这种决定可说是恣意妄为，全无法理可寻。

"罗斯希望每个人都能够从权益单位获利，"每年利息负担约 12.5 万的杰拉尔德说，"他几年来老是告诉每一个人，'别担心，我会照顾你们'。事实证明他是对的——他真的做到了！多数人获利约在 100 万元到 1000 万元之间。我和妻子立即出清大部分的股权，我们称之为'暴利行动'。"

罗斯亲自出马告诉以前的职员有关他们的这笔意外之财。例如，他打电话给数年未曾交谈的西拉——此后依然形同陌路。然而，杰拉尔德的推论无疑是正确的，他认为罗斯经由这个方案的报酬再次塑造成施恩者的形象对他来说很重要，而且他从时代公司强索的这笔横财也非全出自无私的动机。据说罗斯个人从中获利将近 2000 万元。

双方合并谈判的主谈者分别是莱文和亚布迪。亚布迪当时已是罗斯不可或缺的左右手。他不但处理罗斯私人财务，(就像韦斯过去扮演的角色，韦斯当时仍在亚布迪手下做事。)并且在许多交易上也是罗斯咨询的对象，但他扮演的角色不仅于此：基本上，罗斯在财务上的构思都是和亚布迪并肩完成的。因此，罗斯在公司里大部分的时间都和亚布迪在一起，就这点而言——但也仅止于此——亚布迪取代了埃米特的地位。他和罗斯同样热衷于玩弄阴谋诡计，但手腕不够圆滑欠缺罗斯那股魅力，反而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让人一眼即拆穿他的阴谋。他惯以迂回曲折的答案回避问题，而这种做法往往使他在谈判时遭逢阻力，对于那些和他打交道的人的心里感受，可以用亚布迪的一句话贴切地形容："他会毫不犹豫地把他们逼向悬崖边缘。"

但莱文心中显然另有一番感受。他称赞这位对手的谈判技巧，他说："亚布迪尊重谈判的对手。他从来不以敌对的立场占你的便宜，相反的，他总是设身处地去了解你的需求——并不仅着眼于商业的利益而是发自内心的关怀。"的确，他已经得到罗斯的真传。而且亚布迪一定立刻看穿时代公司并不十分在意这笔交易的财务条件。莱文在 1988 年夏天保留的洋洋洒洒的笔记内容中即明白指出(这也在后来的证词中得到证实)，有关价格的谈判将留待最后讨论，正如一位时代董事说的，价格和这次交易"几乎不相关"。

瞻前顾后

有份笔记开头写道："芒罗应该和罗斯单独会面。"接着又说："这是属于芒罗的交易，联合执行总裁的继任问题——并不适合由尼古拉斯据理力争，应由芒罗出面。"然后在芒罗和罗斯会面之前，一份替芒罗准备的"重点问题清单"正式出炉。所提的重点第一项是联合执行总裁的问题；第二是尼古拉斯出任总裁；第三点是公司名称；(名称应该是时代华纳公司——不论就公司历史或字母顺序而言都理应如此。)第四点是"核心主管"；第五点是交换比率。

计划中将采用股票交换合并方案，根据此法，每一股的华纳股票都是可以换取一定比率最新发行的时代华纳股票。多位时代公司董事——丁曼意志最为坚决——力主交换的比率应该根

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

据两家公司股票的"市价比"而定,时代公司不应该再付给华纳公司额外的补贴了。"应该采用'市价比'的方式。"莱文在替芒罗与罗斯会面准备的备忘录上写道。但他补充说,:"如果他同意尼古拉斯的继承问题,我们应该在其他问题上做弹性处理。"

事实上,所有的时代董事似乎和管理阶层同样,把继承问题视为无可妥协的首要之务。他们这种想法无疑是受到经营层面的影响,同时也是基于对时代公司的特殊情感——董事珀金斯称这种感情为时代公司"近乎精神上的资产"——并努力扮演守护神的角色。

当然,他们这份浓郁的情感绝对比不上时代公司早期的管理人海斯克尔和德纳文,董事们都知道这两人坚决反对这笔交易和时代公司转型为娱乐导向公司。麦克马纳斯奉莱文之命,于 1988 年夏天前往拜会德纳文讨论这笔交易,并将会谈内容转述给莱文记载在笔记上。根据笔记内容,德纳文告诉麦克马纳斯"罗斯一生口碑不佳——其中一定大有文章"。他认为时代公司最后必将面临接管的问题,"不管是接管或是被接管"他都不表同意。他也认为这笔交易一旦完成将会削减杂志部门的地位,他最后的观点是"即使出版业注定步上没落的命运——和这艘船(公司)一同沉没——仍应坚守卢斯的训示到最后一刻"。

珀金斯表示,海斯克尔和德纳文的反对对他和其他董事起不了带头作用,因为这两人"活在过去的历史中"。对于尼古拉斯、芒罗和莱文向他们所指出的娱乐业未来发展的方向,董事们则是高举双手赞同,但同时他们也不愿意被认为时代公司是毁在他们的手中。因此,他们的目标和经营方面的考量必须合而为一。珀金斯回忆当时许多董事都怀疑,罗斯是否会信守承诺让尼古拉斯担任他的继承人。此外,他们从身边董事的经验也得到一次教训。1985 年讯号公司(Signal Companies)与联合企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(Allied Corporation)合并时，丁曼和联合企业的爱德华·亨尼西(Edward Hennessy)维持权力共享的关系，而且丁曼原本也预计接任亨尼西担任执行总裁，但不出几个月，丁曼却被封杀出局。

"如果单凭一纸契约，根本没有任何约束力——丁曼就是一个活生生的例子。"一位曾参与这次交易的时代公司律师表示。此外，时代公司这笔交易所聘的外部顾问是葛维斯法律事务所——当初西格尔和罗斯的关系恶化时，也是由这家事务所代表西格尔和克里斯企业。罗斯当初在 WCI/BHC 签约前最后一刻增列一项条款，因而能够在后来成功稀释西格尔的投票代表权，葛维斯事务所的律师们对这件事可是记忆犹新。他们认为和罗斯这个人打交道不可不小心提防。因此，时代公司的律师们拟定一份方案务必使罗斯日后没有反悔的余地。他们希望藉由股东投票表决的方式，把继承问题列入合并后的公司组织章程中。根据特拉华州法的规定，违反公司章程是一种犯法的行为，而且毁约不仅只是负担损害赔偿即可了事。律师们对于罗斯和尼古拉斯的继承问题，草拟了一份四页的文件送交股东会表决。文件中指称，从合并生效日起到罗斯退休的这段期间为"过渡时期"，并详细罗列这段期间的相关规则，各委员会的组成分子必须包含"现存时代"和"新时代"公司的董事，替补委员会和董事会遗缺的程序，以及出售企业内主要部门的过程亦有所规范。包含继承条款在内的以上规定，必须至少获得董事会的绝对多数或是三分之二以上董事投票通过方才生效。

维新计划

芒罗于 1988 年 8 月 4 日将这份面面俱到的草稿送交董事会，而罗斯在一星期内即终止双方的谈判。罗斯稍后在证词中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对这项行为的解释为“我渐渐觉得时代董事会疑心病太重，我认为这对双方长远的合作关系具有不利的影响”。有关罗斯拒绝接受必须在规定时间内退休这件事，芒罗表示，“罗斯是华纳公司的教父，他一手创建这家公司。要他引退实在有点困难”。

莱文对罗斯退出谈判后的失望之情溢于言表。他在8月中旬和亚布迪会谈的笔记中写道：“万一此事成真，势必将前功尽弃，重头再来。我们此刻一事无成，将丧失大好机会。”然而双方人马仍于9月1日会聚于罗斯的寓所——根据莱文笔记对这次聚会的叙述，双方仍继续讨论交易的细节，讨论议题包括继承、薪资和核心主管等一般问题。笔记中提到这笔交易虽不至于胎死腹中，但可能暂时束之高阁。莱文末了写道：“罗斯可说是沮丧万分，他从未企图接管我们。”

罗斯于是将注意力移转到华纳并购洛利玛影片公司(Lorimar Telepictures Corporation)这桩已经定案的交易上。这笔交易原本预计在1988年8月敲定，由于克里斯的官司诉讼不但使罗斯忙得焦头烂额，连带使这次并购拖延到了秋季。事实上，罗斯撤出和时代公司的谈判显然是一种策略上的运用。他知道在克里斯这场官司中，他势必作证录口供，到时可能被迫公开和时代公司谈判合并一事，而他认为公布的时机尚未成熟。此外，他当然对这份面面俱到的条款感到火冒三丈，而且认为由于他的抽腿，时代公司的董事在明了利弊得失后，将会改变这种谨慎小心的念头，并且竭尽所能——甚至恳求——要求他重回谈判桌。事情的发展果如罗斯所料，克里斯一案在12月初解决之后的一星期，乔纳森·奥赫伦(Jonathan O'Herron)向丁曼建议，时代董事应该和罗斯举行晚宴会谈。奥赫伦是弗利斯事务所的投资银行家，他曾经力促芒罗和一些时代董事进行时代华纳的交易谈判，而他同时也是罗斯和时代董事丁曼两人的多年老友。“奥

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赫伦以传统投资银行家的角色撮合这笔交易。"一位华纳的律师评论道。

芒罗表示："丁曼自始以来，直觉上即赞成这笔交易。"如果考虑到丁曼过去和亨尼西有段不愉快的经历，他的这种想法似乎让人出乎意料。但据丁曼老友表示，他一向对交易谈判兴致勃勃。("丁曼喜欢完成交易，正如许多人喜欢玩桥牌一样，"一位朋友说道，"生活中缺少了交易将变得索然无味。")此外，丁曼是位白手起家的企业家，和由公司体制内出身的经理人相形之下，他或许和罗斯有较多雷同之处，因此并不像他们一样对罗斯提心吊胆。"我比较关切如何挽留他，而不是处心积虑阻挠谈判。"丁曼表示。根据丁曼一位友人表示，丁曼相信时代公司由于迟迟未能创造新产品，极需要注入一股朝气，而罗斯——他的手下在红利和诱人的奖励之下创造出生气蓬勃的环境——将是这股朝气的源泉。罗哈廷谈起丁曼说道："丁曼认为这笔交易就像是时代公司的维新计划。"

丁曼和奥赫伦在罗斯的寓所共进晚餐。丁曼在晚宴中传达愿意接受罗斯领导的热诚——这也是其他董事的共同心声。"丁曼告诉我：'董事会接受由你担任联合执行总裁，只要不是无限期的。'"罗斯回忆说，"他说道：'他们需要你，他们企盼你的加入。'"

1989 年 2 月底，这笔交易终于大功告成。原本和汉克·卢斯以相同的理由反对这笔交易的坦普决定投下赞成票，并且立刻辞去董事会职务。卢斯并不愿意孤军奋战，也投下赞成票。当投票结果揭晓时，据说一位董事转身对另一位说："黑手党 12 票，窝囊废零票。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利多的买卖

这笔交易究竟能为公司带来什么样的远景尚属未定之数，但可以确定的是，只要是当初曾经绞尽脑汁推动这笔交易开花结果的时代公司高级主管，都获得一笔可观的报酬。他们争取到一份延长聘任期的新合约，所持的理由是他们的任期必须和罗斯一致。（交易完成日起算有 10 年的任期，外加担任 5 年的顾问。）预计于 1990 年退休的芒罗——他自从 1986 年任命尼古拉斯为接班人后即成为一只无所事事的跛脚鸭——除届时仍以董事长兼执行总裁的身份退休外，又获得一纸 10 年期的新合约，前 5 年将担任执行委员会的主席，而后 5 年则担任顾问。至于薪资方面（红利则依董事会的权责发放），芒罗至少可以比与华纳合并之前多得 750 万元。

尼古拉斯和莱文同样获得一纸任期延长为 10 年的新合约（尼古拉斯则有额外 5 年的顾问身份），这纸合约保障莱文和尼古拉斯分别可以得到 1200 万和 1600 万元以上的薪资。（这个数目尚不包括购买认股权和分派股份的补助金，这得依董事会的权责裁量。）这三位当中的任何一位万一在聘用合约到期之前，因为公司控制权的移转或违反聘用合约而失去工作时，则他的情况将比合并之前有利，因为可以立刻领取 10 年合约应得报酬的总额。

最后端出台面讨论的是股票交换比率。其中一位投资银行家表示，他相信罗斯曾要求谈判桌上不得有投资银行家在场——此话如果属实，对规模如此庞大的交易来说的确是不寻常的约定。不管如何，实际参与讨论的只有莱文、尼古拉斯和亚布迪。（在这里没有所谓的昆斯贝利规则。译注：Queensberry rule

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是现代拳击公平竞赛的基本规则，1867 年英国苏格兰的第八代昆斯贝利侯爵所起草。)这四人所达成的交换比率是每股华纳的股票可以交换 0.465 股新的时代华纳公司的股票。身为华纳投资银行家之一的奥赫伦，在这次谈判之前曾告诉华纳的董事们，如果交换比率超过 0.4 是"合理的"，而超过 0.45 的话就是"不得了的买卖"。

在记者会上宣布的这笔交易是由时代并购华纳公司，但就管理体制而言却是华纳并购时代公司。新时代华纳公司的总顾问和财务长仍由华纳的原班人马担任。莱文和华纳总顾问佩森共同担任新时代华纳公司的副董事长。华纳董事在最重要的薪资委员会所占的席次比时代公司多。(娱乐委员会的席次也是华纳占优势，但时代董事在编辑委员会占多数算是扳回一城。)原来与华纳往来的亚瑟会计事务所也成为时代华纳公司的往来会计事务所。不久之后，亚瑟事务所和与时代公司往来的恩斯特(Ernst & Whinney)会计事务所合并。

尼古拉斯拱手让出公司高级职务给华纳的主管，而他迫使罗斯做出惟一的让步是承诺——仅由罗斯口头承诺——由当时和佩森共同担任副董事长的莱文必须在一年之中成为公司内惟一的"第三号人物"。尼古拉斯自忖经过这么安排，如果他和罗斯展开权力斗争，则他不仅可以依靠时代公司的董事为后盾，同时他和莱文联手亦可在高级层级取得二比一的优势。

有趣的是，在 1988 年夏天讨论时，原本规定有关继承问题、董事会等各委员会成员替补程序和重大的公司交易行为都必须取得董事会绝对多数同意。但在罗斯的坚持之下，除了罗斯、尼古拉斯和芒罗的聘任合约仍按原条款规定外，其他都被一一否决。如此一来，几乎所有的议题只要取得董事会的相对多数表决就算立于不败之地。新的董事会分别由 12 位时代董事和 12

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

位华纳董事组成。但是类似丁曼之流的时代董事立场不定，而且在没有绝对多数的要求下，几乎可以断定罗斯已经是大权在握。

然而，最重要的改变在于，时代公司原本希望把有关继承等管理经营上的保护条款，交由股东会表决后正式纳入组织章程，但这条有备无患的条款最后也不了了之。这意味着有关聘用合约的绝对多数表决条款不过是纸上谈兵，这些合约就只是合约而已，只要愿意支付损害赔偿就可以轻而易举地毁约。上述条款如果组织章程化，则将使继承问题高枕无忧，但却在谈判过程的最后一刻弃守立场（让人想起 WCI/BHC 合约的翻版），据一位当时参与谈判的律师描述，华纳的总顾问佩森告诉时代公司的谈判代表“这简直是荒谬至极，我们决不接受”！

利蒙和莱文共同起草一份文件详述罗斯的退休问题和同意由尼古拉斯接班的意愿。这份在后来起诉时曾出示的文件标题为“原则性的声明”。“这次合并可说是两家企业界翘楚的真正融合，”它的开头写道，“因为任何一家公司在本次交易中若只被视为是一个平等的合伙人，则该公司原有的生命力必然消耗殆尽，而且原本预期合并所能带来的利益和活力也将落空。”这句话等于宣告所谓时代公司并购华纳的说法寿终正寝。有关继承的问题，该文件继续写道：“谈判时并未设下条件规定罗斯必须在 5 年后退休，或芒罗必须在限定的时间内退休……如果罗斯于 1994 年辞去联合执行总裁一职，则尼古拉斯将接任成为惟一的执行总裁，而且罗斯将留任为这家公司的董事长，并继续扮演积极的领导角色，并管理他所创建的（华纳）事业。”

至于这份文件为何不以正规的法律文字表示，一位时代公司的高级主管解释说：“这是为了尊重罗斯敏感易怒的个性。如果诉诸于法律条文就伤感情了——罗斯就是这么一个神经质的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家伙。”关于罗斯在最后关头拒绝接受那条有备无患条款的原因，这位主管表示，“罗斯认为‘君子一言既出，驷马难追’”。

公开叫价

罗斯一向偏好以股票交换的并购方式而不愿采取举债融资的方式，但就这个角度来说，时代华纳的合并已经违反了他的原则。在融资并购风行的年代里，时代华纳的合并算得上是其中的例外——一种正常的例外，罗斯、芒罗和其他人在3月4日宣布合并的几周内再三强调这一点。罗斯和芒罗在国会作证时——当时许多国会议员正处心积虑地遏阻当时融资并购的狂潮——即一语道破说：这不是一种恶意的接管行为，也不是融资的交易，更不是出售资产的买卖；相反的，这是一种“崇高又古老的‘权益共计法’的合并方式。”

合并后公司股票的市价超过150亿元，而且每年的营业额超过100亿元，这可说是一只企业巨兽的诞生——例如，连位于德国世界上最大的媒体公司贝塔斯曼AG(Bertelsman AG)也不免瞠乎其后。而且罗斯和芒罗在国会作证时辩称，新的时代华纳公司由于资产负债表的负债数字轻微(26亿元)，所以不论规模或财务的应变能力均足以在当今的全球市场上抗衡——他们一针见血地指明，现在的市场上国外势力已经大举并购美国的传播与娱乐公司，这番话可是说到国会的心坎里。如今局势终于逆转，因为时代华纳公司——利用它的电影和电视的制作、直接行销和唱片部门——将秣马厉兵把握西欧电视市场开放管制的机会，并在太平洋沿岸国家新兴娱乐市场上大展身手。

而这个宠大的计划正是利蒙所指罗斯所有“精彩的作品”中最“完美无瑕”的一幅，但这计划却半途杀出程咬金搅乱了罗斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的如意算盘。因为就在时代和华纳公司预计针对合并案召开股东会表决的前两周,6 月 7 日,派拉蒙传播公司以每股 175 元、总价 107 亿元的现金向时代公司公开并购(tender offer),因而使这笔交易面临功败垂成的威胁。面对派拉蒙公司恶意的喊价,时代和华纳于是重新调整原合并案的结构,改为由时代以现金 140 亿和有价证券出价并购华纳。如此一来,就各种层面来说,这笔交易可说已是面目全非。现在这笔交易已经成为罗斯和芒罗当初在国会演说时严加抨击并排斥的融资并购交易,而它的长期负债不只是 26 亿而是 160 亿美元。由于这不再是一种权益共计的交易方式,从而衍生出巨额的商业负债必须分好几年摊销,进而损及公司的盈余。

华纳的股东将因此有更大的财富进账,因为华纳的股价从股票交换前预估每股的 50 至 55 元之间(根据时代股票的成交价而定)跳升到时代公司所称的 70 元。(超过半数的华纳股票将以 70 元的现金购买,而其余的部分将以一套复杂的证券方案作为交换,称之为本次交易的"后续处理"。)

事到如今,谁并购谁再也不会混淆不清了:毫无疑义的是由时代公司并购华纳公司。

但令人诧异的是这笔交易的内容并未有多大的改变。原先的管理条款——除了指定尼古拉斯为接班人之外——隐含着是华纳并购时代公司,现在依然原封未动。时代华纳合并案或许是企业史上头一遭一家公司并购另一家公司后,在经营组织中的地位却让人做出主客易位的联想。

然而,在派拉蒙公司出价之后,时代公司就沦为任由华纳公司摆布的局面。因为一旦无法和华纳完成交易,则时代公司高级主管最担心的梦魇——即时代公司可能被派拉蒙或其他高价的竞标者接管,届时他们可得卷铺盖滚蛋——将会成真。虽然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个负担格外吃重，而且他们势必自食恶果，但他们仍不择手段采取必要的措施以避免这场恶梦的发生。

理论上，时代公司和华纳即使面对派拉蒙的公开叫价，仍可照常地进行股票交换的交易。但合并必须得到股东会的表决通过——原先预计在派拉蒙出价的两个星期后举行——若改以现金公开并购则不受股东会的拘束。再说，时代公司的股东大体上此刻也不会对这笔交易投下赞成票。(许多股东长期以来即对时代的管理方式不满，而且华纳在这笔丰厚的交易中稀释他们的股权更增添他们的新仇旧恨。)股东们在这笔交易没有现金收入——有的只是对未来股价升值的空中阁楼般的幻想，期盼这种说法的冠冕堂皇却又让人疑惑的合并效果真能带来股价的上扬——但是派拉蒙提供他们的是每股 175 元的价格(后来增加到更令人心动的 200 元)，而 1988 年当时的股价低到只有 79 元。一位时代—华纳律师告诉我，“我们知道，一旦诉诸投票表决，必败无疑。正如我们曾公开说过的，这件事‘棘手得很’”。

更改合并方式

时代—华纳的工作小组决定将交易的形式由股票交换的合并转换为不需要股东会表决的现金公开并购，以回避派拉蒙设下的障碍，他们的动机不言可喻。而从派拉蒙公司这场官司双方律师的观点看来，时代公司和华纳撤销投票表决的真正原因将是最难以抗辩的议题，而且可以想像特拉华法院针对这项议题将有见仁见智的判决。

派拉蒙公司向特拉华的平衡法院起诉，要求取得限制时代公司购买华纳股票的强制命令，派拉蒙公司所持的主要理由是时代公司在原始并购合约中是处于出价求售的地位，因此时代董事的责任在于利用公开喊价的方式寻求最高股价出售。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而，即使上述论据不够充分——特拉华平衡法院院长威廉·艾伦(William Allen)也认为这不是有力的论据——派拉蒙又辩称时代公司对华纳的公开并购，主要是针对派拉蒙的公开并购所做出的防御性又不合理的反应，而且股东不能被剥夺选择派拉蒙或华纳提案的合法权利。然而，平衡法院院长同意时代公司的公开出价并购是防御性的说法，他认为董事会“遵循先前已存在的营运方针，他们公司经营的目标仍是追求长期的利润，而原先的营运方针并不是一种大权独揽的设计或阴谋，公司为达成这个方针所做出的努力在法律上是可以理解、容许的”。他还认为时代公司“对于因为派拉蒙公开叫价而危及华纳合并案完成所作出的举动是合理的”。

平衡法院院长艾伦以前曾作成书面判决，扩大解释股东的权利——特别是股东对替代方案有选择的权力——此举曾令时代公司和华纳的律师们大为紧张。但在艾伦做出对他们有利的判决后，大多数律师都信心十足地认为，特拉华的最高法院必将确认这次判决。然而，负责此案最高法院的法官是安德鲁·摩尔(Andrew Moore)，众所周知他一向对于管理阶层和董事为图一己私利而玩法弄权的行为举止深恶痛绝。“当我们步入州最高法院时，”一位时代华纳工作小组的律师回忆说，“另一位诉讼当事人告诉我：‘结局如何实难预料，但我感到悲观。摩尔会认定这当中有公司背信欺诈的成份！’”

派拉蒙答辩书的中心诉求：“时代公司的管理阶层和董事“为迁就‘时代文化’而对时代公司股东应有的责任弃而不顾——由管理阶层孕育创造再由董事采纳执行的‘时代文化’”，“显然只不过用来巩固时代公司资深管理阶层的地位”并且“已经渗透到本案的每一个角落”。

时代公司因而被迫针对绝对优先的尼古拉斯继承问题提出辩驳，从管理阶层对这次交易的最早谈话到和华纳的磋商内容

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都必须澄清。时代公司当时和华纳谈判的态度是除了尼古拉斯继承的问题没有妥协的余地外，其他的一概可以商量。董事们如果只表示不愿意眼睁睁看着时代公司在他们的手中瓦解，或者认为他们多少负有保存新闻机构的责任，因此才希望尼古拉斯经营管理这个新兴的娱乐界巨人，以便能够传承延续时代公司所有无形的文化。至少当中的许多人显然存有这种看法。但这不过是那些董事自圆其说的托词，特别是他们身为时代股东委托人，责无旁贷的义务就是慎防管理阶层为巩固自身的利益(为期 10 年的合约)而损及股东的利益，但这方面他们显然有怠忽职守之嫌。

时代公司的管理阶层和董事作证指出，延续时代公司的经营管理具有无比的重要性，因为时代文化——他们口中所说的时代文化是指在“教堂”和“国家”这种特殊组织保护下衍生公正客观的编辑风格——必须传承延续。而这不仅为了实践立意崇高的宗旨(虽然这已是陈腔滥调)，同时也是基于公司财务健全的理由(和公司股东的利益)。

在芒罗和尼古拉斯的任内曾对“教会”和“国家”这种“陈旧迂腐”的观念痛加诋毁和贬抑，而且险些被他们毁灭得片瓦不存(芒罗企图将总编辑排除于董事会名单之外)，而此刻这个“陈旧迂腐”的观念却成为他们在这场战争中叫得响彻云霄的口号和标语。派拉蒙执行总裁马丁·戴维斯(Martin Davis)写给芒罗的一封信提到:“我们既不能也不愿弃社会大众利益于不顾。出版部门新闻记者的正直清廉——他们编辑上独立超然的立场——不是哗众取宠的装饰品。这是我们的立场与任务精髓之所在：我们决心保存这种精神。”芒罗在他的证词中引用这点并加以详细的阐述。“我认为由于我们编辑部环境的特性，也就是“教会”和“国家”划清界线，所以我们能够聘请最杰出的记者，出版最优良的杂志并回馈全体股东最大的利润，”他宣称，“所以我们慎重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其事地看待这件事，我想我们的感受不是派拉蒙公司所能够深切体会的。”

平衡法院院长艾伦是否被誓言维护《时代》杂志公正客观立场（和它的财务健全）这番慷慨激昂的言词所打动，显然是无关宏旨。“值得注意的是，《时代》杂志占有时代公司总收入的40%，而只占合并后时代华纳公司营业总额的20%到25%之间。”他在判决书上写道。

为利益而战

因此，每一个人都有权怀疑在维护《时代》杂志和《人物》杂志公正客观的报道风格的同时，还有其他的动机在作祟，或许坚持维护新闻业的公正客观只是基于财务上的理由。但是杂志部门的收入占合并后企业的比例并非举足轻重，而且时代公司所寻求合并的对象也明白《时代》杂志一贯自由公正的立场。华纳对占总所得20%的部门能产生多大的威胁？然而维护时代公司的文化——除了坦普之外，所有的外部董事皆同意此点——是当务之急，也是必要的条件，而这只有在尼古拉斯最后得到最高职位的保证下才能够无后顾之忧。

这里或许有股巧妙的力量在运作，希望维持某种头衔或职务以便继续攫取更多的薪资与红利，但许多人将其一生大部分的岁月托付给一家大规模的企业组织。他们从公司得到部分的身份地位，同时也自认对公司的声誉有所贡献。这些人并不认为对公司的使命全然着眼于经济利益，他们认为公司卓越声誉的永续存在是值得正视的问题。

毋庸置疑的，当芒罗除了因为一纸新合约替他挣得数百万美元而满心喜悦之外，他显然对时代公司的前途感到忧心，并希望公司赞同他的抉择。同时也毫无疑问的，尼古拉斯除了因为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他的新合同而欣喜万分，他打从心底相信，只有他本人才有资格带领时代公司迈向更辉煌的未来。相同的，莱文除因再创事业高峰并获得新合约而心满意足之外，他也挚爱着时代公司，而且自认对时代公司充满使命感。

虽然大多数人居心叵测，却一股劲地自认立意纯正应不至于使全盘计划蒙上阴影。时代经理人敲定的合约可以不完全是专擅独裁的，但却是专擅独裁；它可以不完全是自私自利的，但却是自私自利；而且它也可以不完全是惟利是图的，但却是惟利是图。最后，市场资本总值超过200亿元的这三家上市公司在这场劳师动众的斗争中最引人注目的就是，时代公司的经理人为了个人的利益而对抗其他竞价者，甚至股东和司法调查的搅局。因此，这些股东——交易正式公开之前每股成交价约在105元——被否决选择公司长期发展远景或每股200元的现金叫价的权利。（许多时代股东认为如果法院允许竞价的行为，则时代股价可能上升到225元或者甚至到250元。）此外，企业界普遍认为特拉华州的这项判决是对董事会经营公司权利的再度确认，尤其是在执行公司长期策略方面。

罗斯赢了。即使威望卓著的时代公司也臣服在他的掌握之下。退休已久但仍担任公司名誉董事的罗森索既感骄傲（从河岸葬仪馆时到时代公司）又觉得不可思议。“对我来说，这是当今世上最不可能完成的交易，”罗森索说，“亨利·卢斯若是地下有知一定不得安宁。”然而，除了贪图胜利的滋味外，罗斯真正赢得的战利品是什么仍属问号。事实上，由于派拉蒙从中作梗和合并公司后产生的负债，（对于罗斯这样诸事顺遂的人来说，这件事可是心腹大患。）他觉得自己不是处在可以大展身手的机会，而是得面对危机四伏的挑战。

巨额的负债势必限制他发展的空间，并迫使他立即采取措施以降低负债，但是交易结构的改变同时也引得怨声四起，尤其

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关于新时代华纳公司薪资差距悬殊问题。由于华纳以娱乐业水准支付高级主管的薪资，是时代公司以前所无法想像的。此外，时代公司的人马丧失以每股200元出售股票的良机而一无所获，却眼睁睁看着当初阻挠那次叫价的公司大人物坐享巨利，一向原属华纳的新同事也因为优越的股价而有大批现金进账。在这为人所诟病的暴利行动中，最让人感到忿忿不平的是罗斯，他由于股票基础方案的兑现而获利1.93亿元。他旗下所属几位公司主管每人约得2000万元，而一些部门主管所得数倍于此，并且由于"领取双饷"的措施，他们也拥有新的股票认购权。

文化冲突

即使在创办人卢斯死后几十年，时代公司的主管依然具有上流社会人士那股温文尔雅的风格。他们认为公司基于商业上的考量，不得已而和这群难登大雅之堂的角色合并尚属情有可原，但是一旦发现这群被高价并购的家伙，居然在金钱和权势都享有绝对的优势时，就令人无法忍受了。这种看法更加深他们对华纳公司原有的偏见。尤其时代公司付给华纳大笔金额却沦为被接管的命运，也使时代公司内部普遍不满。一份内部刊物的漫画画着罗斯坐在他的桌前露齿狞笑道："我得到我的部分——还有你的那一份！"一位罗斯所属的部门主管回忆起时代华纳的第一次聚会是在时代公司位于巴哈马赖福特凯的社交联谊社举行。"双方文化的冲突显而易见，"他说道，"我们这群人有的根本从未念过大学，即使有的话也不是长春藤学院出身的(Ivy League)。而他们那群人——这些来自白人中产阶级、出身高贵、具有贵族血统的家伙——全都毕业于长春藤学院，而且名字后面还加上罗马数字，他们的高尚没话讲。但这些人不管脑袋瓜想到什么，总是太高尚了点。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在这笔交易尚未定案之前，HBO的董事长富克斯与华纳兄弟的执行总裁达利和总裁塞默尔之间即已埋下日后内讧失和的种子。富克斯希望不久之后拍摄电影，不仅供付费电视之用，同时也能在戏院上映。1988年夏天，罗斯、尼古拉斯和富克斯在洛杉矶和达利与塞默尔会面就这项议题进行磋商。富克斯争辩说，HBO应该在制片厂建立起属于自己的喜剧招牌，并开始制作影片供戏院放映——开始时，或许一年拍制四五部。达利和塞默尔强烈反对，结果使富克斯的计划落空。一位时代的高级主管针对时代和华纳的各部门评论道："出版业和唱片业彼此风马牛不相及。有线电视部门则像组合玩具紧密地结合在一起。HBO和华纳兄弟公司原本在这个领域可以发挥相辅相成的效果，但每人都自以为是老大，谁也不让谁。"

如何平息这场冲突并整合这些七零八落的部门发挥统合战力，这对罗斯的挑战性并不亚于负债的困扰。然而，在某种程度上，他对处理这种事已是驾轻就熟，算不上艰巨的任务。因为这件事的本质就是了解人性并知道他们的动机所在，然后再利用这种认知设计布局操纵他们，这一向是罗斯的拿手好戏。罗斯就是靠着这拿手本事建立华纳公司并战胜时代公司。时代华纳交易的结果之所以造成轰动，并不因为它是公司经营的经典之作，而是因为这纯属个人的重大胜利。正如一位时代公司董事会见罗斯之后表示："罗斯让人觉得他能站在别人的立场着想——这就是他的力量。"关于派拉蒙公司所作的努力，他补充说："如果戴维斯能够做到这一点，时代公司早就是他的了。"

然而，罗斯此刻却受限于联合执行总裁的身份，必须和他人分享权力，因此他的行事手腕必须比他在华纳公司惟我独尊的时候更谨慎圆滑。而且，新公司除了双方阵营互不服输的心态和文化冲突等问题外，还有一大堆新的问题等着他去克服，其中关系着是时代亦或华纳文化能占上风。时代的组织制度化，一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

切按照公司管理原则行事，而华纳公司则是因人制宜、组织松散、行事不受约束，而且在公司阶层是由罗斯全权控制。“亚布迪和利蒙私底下为罗斯效命，”一位时代高级主管表示，“他们在这方面干得相当出色，但显然一个体制如果任由个人独行其事，则这个体制绝对无法发挥牵制与制衡的作用。”这位高级主管相信罗斯期盼时代公司能更像华纳公司，而且罗斯认为时代公司的董事会过度依赖顾问、投资银行家和律师(例如，被罗斯推翻的章程条款就是他们提出的)——而不愿意听命于精明的执行总裁。“但是董事会依时代公司管理阶层的意见行事，而不是惟罗斯之命是从，”这位高级主管表示，“虽然罗斯已经 62 岁而且聪明过人，但他即将面对他生平从未遭逢过的全新经验。他必须习惯于无法对他百依百顺的董事会。这是他在此所需付出的代价，一个非常沉重的代价。”

上述所言是否属实，仍得留待后续观察。在合并之前的交易过程中，在在显示只要罗斯不肯松手的东西，时代公司也是一筹莫展，无法对他强索硬求。例如，他接受由尼古拉斯出任联合执行总裁并答应由他接棒——但却拒绝将此条款列入组织章程中。如果尼古拉斯的行事风格和罗斯相差无几，而且具有接班人的架势，则罗斯或许就会收回他的承诺。正如他的老友莱曼曾经指出，罗斯在所有的并购案中总是先确定合并的对象中无人能挑战他的威权。在 60 年代他的作风是如此，现在依然不改本性。

罗斯和尼古拉斯在许多方面不由得让人想起罗斯和西格尔之间的比较，忍不住再拿这两人来仔细对照一番。罗斯的声势威望远非尼古拉斯所能比拟，但罗斯之所以突显尼古拉斯冷漠、笨拙与无情的个性，也不全然因为他的声势威望。罗斯让他的手下大将个个成为千万富翁，他们对他奉若神明，事实上，他的周遭人士已经对他形成近乎个人的崇拜。而尼古拉斯身旁的高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

级主管的收入平平，而且这当中有些人对他从这笔交易中为自己谋得的利益既妒且羡，他们对他的敬畏之情远胜于对他的喜爱。

罗斯实际上没有炒人鱿鱼的本事，在雅达利风波之后还是请人代为收拾善后。但尼古拉斯只要认为有必要时，总能当机立断地整顿裁员——而且从那些认为他处事明快的人看来，他有时处理得近乎冷酷无情。罗斯以公司的财源作后盾，过着穷奢极侈的生活，甚至他的朋友针对罗斯有感而发地说："他是美国企业界最后一位巴夏(pasha，土耳其高级地方官名)。"尼古拉斯对于这种滥用公司资产的行为或许比西格尔的要求更为严苛。罗斯秉持的古老信条就是扼杀企业生机的是消极无作为而不是积极的尝试，因此他希望手下的人不要忌惮犯错而且经常给予他们鼓励安慰。("你得刚强不屈，你得固若磐石，你得像是位父亲——你必须鼓励他们冒险犯错，而且他们必将勇于尝试。因为他们知道你会适时伸出援手。"罗斯说道。)尼古拉斯正是因为消极无作为而饱受批评指责。

罗斯的信条成为华纳兄弟制片公司经营的基石。达利在合并不久后接受采访时表示："细数过去20多年在电影业叱咤风云的人物首推罗斯、查理·布卢多恩(海湾与西方公司前任董事长兼执行总裁)和沃瑟曼(MCA的董事长兼执行总裁)。"达利接着说："这三位人物有何本领？就是智慧和财力与坐在谈判桌上短兵相接所需要的气魄胆势。财力有限与胆识不足的人都难以成就大事。"

继承人上台

在尼古拉斯出现以前，华纳内部许多人都认为达利是罗斯接班人的热门人选，而他对合并案最关心的一点也就是罗斯能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

否有坚持到底的勇气。他补充说道："我们担心的是，局势的演变是否会影响在谈判桌上的气势?"最后，罗斯说服达利和塞默尔相信一切将维持原状，他们依然享有往常的自治权：他们，也只有他们，才有权决定拍摄哪些影片，而且他们的红利仍然由罗斯全权作主。

但是达利和塞默尔之所以不再排斥合并案是因为罗斯依然大权在握，在华纳内部他们并不是惟一有这种认识的人。当一位华纳职员被问道有关指定尼古拉斯在5年内成为惟一执行总裁的继任问题时，他下个评论："5年时间可不算短。5年内，或许尼古拉斯已经不在公司了。"

当然，罗斯在公开场合总是热烈地拥护尼古拉斯。当我一再逼问罗斯对于尼古拉斯成为接班人的看法时，他告诉我："尼古拉斯挺优秀的——他足以独当一面，而且能充分授权不插手干预。可以给他一个机会试试。而且，"他继续说道，"他曾经吃过苦头。他的角色定位暧昧不明，因为他不是名正言顺的执行总裁。他所面对的董事会总是对卢斯念念不忘。我将在董事会面前尽量维护他。"

然而，罗斯对他的手下说的显然又是另外一套。皮特曼是罗斯的亲信，在华纳将 MTV 出售给微讯公司以前，他负责经营 MTV，1989年和微讯失和后重回华纳公司。他回忆起合并案宣布不久之后，他和罗斯于1989年3月在阿卡普尔科晤谈，当时他们曾谈及由尼古拉斯出任继承人的话题。"罗斯忧心忡忡。我的意思不是指他心中有其他的打算，我们只是单纯地聊聊。他说道：'你该知道，我真的替尼古拉斯感到忧心——'"

此外，奥尼尔事后回忆起亚布迪在合并当时曾对他说过的一番话。他说，亚布迪是出了名的谨慎小心，要是他不愿意谈的话，很难从他身上套出半点口风。但他却向奥尼尔特别提到"时代公司内部真正了解这次合并案本质的人是莱文"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这件不平凡的交易中最不平凡的一件事，就是尼古拉斯显然对罗斯的承诺深信不疑。当然，除非他是装疯卖傻。正值50岁壮年的尼古拉斯显然认定时间的竞赛对他有利的。当交易谈判正紧锣密鼓进入最后阶段，尼古拉斯和一群高级主管召开一场会议，许多人当场表示怀疑罗斯交棒给尼古拉斯的诚意。据说尼古拉斯告诉在场人士不必担心，因为罗斯已经62岁而且健康状况奇差无比。事实上，有人曾经告诉尼古拉斯（他将这讯息传达给芒罗和莱文）罗斯在80年代中期曾得过前列腺癌——这件事从未对外公开，除了罗斯的家属和最亲密的知己外，知道这件事的人寥寥无几。此外，据说也有人通知尼古拉斯说罗斯的诊断报告不甚乐观，癌症极可能在几年内复发，届时将难逃一死。

罗斯当然是难逃一死，但他也是典型死里逃生的九命怪猫。如果就此断定他一蹶不振的话，未免言之过早——尤其在这关头，因为当时他刚刚取得全球最大媒体娱乐公司的控制权，这犹如给他注入一剂强力的兴奋剂。罗斯对于未来充满信心。他从未有退休的念头，甚至连交出大权的想法也不曾有过。“我将会待在那里，”合并不久之后他信誓旦旦地表示，“我将会在那里担任5年的联合执行总裁，然后我会继续担任董事长而由尼古拉斯接任执行总裁。我不愿意占着职位享受俸禄而得过且过。我希望参与计划，继续做梦。总而言之，我将待在这里。”

无法想像罗斯竟然同意这样的安排，他并未执意登上公司的龙头宝座，反而同意委曲求全分享权利。“出任这家公司联合执行总裁对他而言是件不平常的事，”这笔交易即将大功告成之际，莱文慧黠地说，“他别无选择，可只有一家时代公司啊！”

罗斯对这句话再同意不过了。“时代公司，”他诚恳地说，“就是有这股魅力。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章　总裁夺权战

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1990年5月，就在时代华纳完成交易的几个月后，芒罗按照10年前预定的计划宣布退休，他同时因为时代华纳的合并而多领750万美元的退休金。虽然他在时代华纳公司和罗斯共同担任联合主席只有短短的共事经验，但他告诉友人这已经足以让他知道这份职务不适合他。罗斯每每长达数小时的马拉松式会议让他心力交瘁。他表示，在洽谈的过程中觉得罗斯"风趣幽默，容易相处"，但一旦成为事业的伙伴又另当别论。芒罗私下告诉一位同事，他这辈子最快乐的时刻就是退休的那一天。

芒罗和妻子决定在康涅狄格州新迦南(New Canan)的寓所举办两场惜别晚宴——第一晚是宴请以前时代公司所有的朋友和主管；第二晚则以新时代华纳公司的资深主管为主。第一晚按照计划顺利举行，但第二天傍晚，许多旧华纳公司的主管突然以召开紧急会议为由推说无法赴宴，芒罗被迫取消晚宴。"芒罗当时才猛然醒悟自己已经是明日黄花。"一位前时代经理对此表示他的看法。

对具有浓厚家庭文化氛围的华纳公司来说，这种举动不但令人诧异，而且不近人情，但芒罗不是这个大家庭的成员之一，合并已是大功告成，没有必要再对他虚情假意。对时代公司的人马来说，华纳阵营这次无礼的拒绝赴宴无异证实他们原先的看法——在这新世界里，他们将沦为可有可无的次等公民。目

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

睹芒罗这场令人难堪的惜别晚宴之后，据说尼古拉斯对一位时代的老同事说："他们的行事作风和我们有如天壤之别。"

尼古拉斯的同事表示，他对华纳这番严厉的评语是合并之后前几个月少有的现象。尼古拉斯在公开场合总是以罗斯的手下自居。私底下，他偶尔表达内心不满的惟一谈话是："你知道的，罗斯不是个循规蹈矩的人。"

硬汉低头

尼古拉斯在时代公司虽不得人缘，但一般皆认为他是一位强悍果断的主管，现在不论他的人缘如何，他已经成为时代公司的代言人，许多怀忧丧志的时代公司职员都引颈期盼尼古拉斯能够站出来捍卫属于他们的领域。但他们发现尼古拉斯一反常态，变得更疏离冷漠而且被动，根本无意替他们仗义直言。一位时代派的主管回忆说："时代公司的职员经常四顾张望彼此问道：'尼古拉斯哪里去了？'"

尼古拉斯并不像许多人沉溺于好莱坞的繁华世界，他也未被新时代华纳公司的高薪厚禄冲昏了头，他更未屈服于罗斯的魅力之下。他真正的用心在于寻找一种能够两面讨好的方式，以便让他能够享受这桩由他一手促成交易的果实。一位和双方都很亲近，但特别对华纳公司有多年交情的人士表示："合并之后我曾忠告尼古拉斯一句话：'保持低姿态，不要惹事生非，5 年之内你将成为这家全球最大的传播娱乐公司的头号人物。'"

或许尼古拉斯当时并不了解这层意义，但他已是别无选择。为了生存，他必须接受罗斯大权独揽的事实，同时也得低声下气。如此一来，他不仅向权势低头，而且尼古拉斯的本性也消失无踪。当他成为逢迎谄媚之徒后——这不过是一时权宜之计

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

——他的拥护者便和他渐行渐远。

失去的这批盟友中，对他有重要影响的应该首推 HBO 的执行总裁麦克尔·富克斯。尼古拉斯开除比昂迪后，提拔他的忠贞盟友富克斯接任。过去当尼古拉斯和莱文角逐时代公司总裁职务时，他经常自称是尼古拉斯的"竞选总干事"(游说芒罗等人加入他的行列)。

但这次合并对富克斯无异是重重的一击。因为他宁愿时代公司经由 HBO 的扩展一步步朝向娱乐界发展。他第一次和尼古拉斯失和是在 1988 年夏天，当时交易尚未完成，他们两人及罗斯与华纳兄弟公司的达利和塞默尔会面。富克斯提议由 HBO 一年制作几部电影供戏院放映，但这构想立即遭到塞默尔和达利的否决。罗斯一如往昔支持他属下所做的决定，但令富克斯失望的是尼古拉斯竟然也跟他唱反调。"富克斯忠贞不二，"他的一位同事说道，"但他也需要绝对忠诚的回报。"

1989 年 10 月，时代公司和华纳赢得对派拉蒙的官司，同时合并协议内容也已大致确定，这时富克斯和莱文相约在纽约的阿斯尼酒店(Plaza Athenee)共进晚餐。自从富克斯于 70 年代末加入 HBO 阵营以来两人即成为好友。据说富克斯当场对莱文表示，尼古拉斯根本不是罗斯的对手，只有莱文足以与之抗衡，而且如果莱文能够排挤尼古拉斯，一旦罗斯退休之后，公司领导人的宝座就非他莫属。而富克斯表示愿意挎刀支持莱文夺权。(正确的说应该是分享权力，因为富克斯的如意算盘是他有朝一日将成为莱文的伙伴，或许就是接班人。)据说莱文当场是满脸迷惑的表情。

无疑的，这是莱文第一次收到对尼古拉斯发动奇袭的请求，而发动奇袭的基本前提是尼古拉斯和罗斯之间水火不容，而且尼古拉斯不可能跃登董事长的宝座——就华纳人马(罗斯曾对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

皮特曼等人表达对尼古拉斯的“忧虑”)和这场竞赛的旁观者看来,这个前提已经俨然成立。莱文对人具有敏锐的观察力而且深谋远虑,他的眼光总是放在长期目标,他应该是第一个领悟到推翻尼古拉斯并非难事的人,毕竟他曾下工夫研究罗斯和华纳环境达两年之久,早已摸透他们的心理。但最后还是由朋友向他点出这浅显的道理。如文森特(Fay Vincent)所言:“我告诉莱文,当个联合执行总裁根本起不了作用,罗斯还是大权在握。”

莱文于 1989 年接受采访时,对于有关罗斯认为他比尼古拉斯更适合担任接班人的说法,莱文回答:“对这家公司我怀着传教士般的热诚,一旦双方沟通有了隔阂与作法出现歧见时,我愿意充当沟通桥梁——不一定非得当执行总裁或联合执行总裁才能做到这一点。”

1990 年,富克斯和尼古拉斯的关系日益恶化。富克斯为了 HBO 播放华纳兄弟公司影片的费用问题和达利与塞默尔起争(富克斯认为费用应该低于合并之前),他对于尼古拉斯没有向他们施压接受他的条件而怒不可遏。更糟的是,富克斯明显地感受到合并以来,他和 HBO 的权力被剥夺,渐渐成为公司整体中微不足道的角色,而且也早已被摒除在母公司的决策过程之外。

1990 年秋,新闻界盛传富克斯的同侪皮特曼即将接替富克斯的职务。皮特曼于 1989 年重返公司后妾身未明。公司内部都认为他是厚颜无耻的自我推销员——他为了搏取名声而吹嘘 MTV 是他的创作,事实上是由拉克(John Lack)和施耐德(Jack Schneider)首创,皮特曼不过负责推广而已。不管罗斯想把他放在公司的哪个部门,总是遭到部门反对的声浪。最后,皮特曼负责掌管时代华纳公司投资的六面旗(Six Flags)游乐园。

据说富克斯觉得在这段艰苦难耐的日子里,尼古拉斯从未

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

给予他任何的支持。1990年11月初，在HBO内部十几人参加的会议上，富克斯终于爆发对尼古拉斯不满的情绪，痛斥他未对部门给予应有的支持。到了月底，在位于棕榈泉附近肯塔的公司休闲中心里，富克斯和昔日时代公司的老同事夜间散步时，正共谋推翻尼古拉斯由莱文取而代之的大计。

特务亚布迪

正当尼古拉斯折损一名盟友之际，莱文却得到华纳阵营中的大将亚布迪。这层关系肇因于合并之前，莱文和亚布迪分别为时代和华纳的首席谈判代表，两人经常通宵达旦地审视交易的内容。亚布迪曾告诉奥尼尔，对整个合并案的枝微末节都了若指掌的人是莱文(言外之意指的不是尼古拉斯)。

在合并后的公司里，亚布迪或许比任何人更足以代表华纳环境下的产物，他的一举一动都成为罗斯至高无上和特殊作风的象征。他是罗斯最亲密的同事也是最信任的顾问，他不但是罗斯遗嘱的执行人，而且还是惟一熟悉罗斯私人财务状况的人。有人指出，亚布迪参与公司每一项重大的财务交易，因而推测他的职务就是首席财务长。这种说法未免小看亚布迪扮演的角色。事实上，在传统公司的字典里根本找不到适当的职衔足以表达亚布迪的工作内容，最接近的形容词应该是“可信任的代理人”，但许多人更轻蔑地称他为“罗斯的特务”。

亚布迪自称为时代华纳公司“非专属职员”，意思是说他和罗斯之间的协定容许他也为其他人效力——但不管是在公司合并之前或之后，他绝大部分的时间显然都是在处理时代华纳的事务。他主持的投资税务事务所的办公室位于时代华纳公司总部内，而且免收租金，亚布迪同时还享有时代华纳公司的薪资和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

福利。

因为亚布迪不是公司主管，所以他不受公司会计制度的牵制。他代表时代华纳公司参与各项交易所领得的报酬，从未公开揭露或呈报董事会(时代华纳合并案是个例外。因为他的费用——800万元加上1.5亿元投资基金的管理——必须和其他顾问的费用一并公开)。当时亚布迪表面上维持独立的立场还有另一项优点，就是能够替罗斯雇用韦斯工作。亚布迪在罗斯的支持下筹设银行——如果他具有时代华纳主管的身份便无法设立银行。他担任伯克夏尔银行(Berkhire Bank)的主席兼总裁，该银行是于1989年在纽约市开业的一家小型商业银行。据华纳兄弟公司财务长彼德森的说法，该银行设立的目的是“贷款给愿意投资自己所属事业的人”。这种想法——控制一家能够贷款给自己的银行———向都能吸引罗斯。金尼于1969年曾收购新泽西州一家海根斯克信托银行(更名为戈登国家银行Garden State Nationan Bank)，但由于银行法的修改，华纳不得已在1980年出售这家银行。

亚布迪于1988年和苏珊·费希尔与罗伯特·格林沃德(Robert Greenwood)共同筹设伯克夏尔银行。格林沃德早于70年代初期在汉华银行(Manufactures Hanover)时就和罗斯等华纳主管有私人银行业务的往来(主要通过韦斯作业)。80年代初期，格林沃德结合同在汉华银行工作的费希尔，以“小组运作”的方式跳槽，经历过大通银行(Chemical Bank)、海陆银行(MarineMidland)和工商银行(Manufactures & Traders)，最后到伯克夏尔银行，前后共约历时6年。就私人银行的业务性质而言，这种做法颇不寻常，因为私人银行强调的就是稳定的长期关系，游走于各银行间的情形相当少见。当他们游走各银行之间时，总是连同亚布迪和罗斯等华纳家族成员这些大户一并带走。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

精明能干的亚布迪竟然选择费希尔和格林沃德担任伯克夏尔银行的主要经营者颇引人好奇。他们在80年代至少曾被两家银行强迫离职，并留有好几百万元的呆账。一位主管表示，其中一家银行蒙受“2000万元的呆账提列(无法回收的贷款)，而且数字还在持续上升当中”。据说许多人——包括曾经开除他们的一家银行主管——都曾把他们的恶行郑重地向亚布迪提出警告。根据他们于1988年向纽约州银行局提出的申请表记载，费希尔的专才是行销，而格林沃德则受过征信训练，两人分别担任伯克夏尔银行的总裁和首席业务主管(Chief operating officer)。局里一位职员表示，由于费希尔和格林沃德素行不良，“我们坚持他们无法担任这些职务”——所以另聘詹姆斯·加利(James Carey)担任总经理兼执行总裁。费希尔则改任资深副总裁负责推展业务，而格林沃德也是以资深副总裁的职衔负责账务管理。

伯克夏尔银行集资约700万元。亚布迪是最大的股东，约持有10%的股份，另两位大股东是罗斯和担任华纳唱片公司执行总裁的摩克多。摩克多是亚布迪的盟友并兼任该银行的董事。华纳公司现职或前任的职员也都是这家银行的投资人。但仍有人反抗加入这家银行的压力，例如华纳兄弟公司的彼德森以对费希尔和格林沃德两人有意见为由拒绝加入。

开业三年后的1992年中期，这家银行亏损累累。(1990年亏损112.7万元，1991年又损失236.9万元。)据说银行的经营阶层打算出售银行，却乏人问津。据一位投资人表示，伯克夏尔大都是放款给“房地产的超级大玩家”。这位投资人又说，这些有问题的贷款至少部分流向阿瑟·埃米尔(Arthur Emil)。埃米尔是一位纽约的建筑商，他和亚布迪等人合伙在新泽西州的普林斯顿兴建朝圣广场(Palmer Square)——这块房地产已经被另一主要贷款人纽约银行没收拍卖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

血本无归

亚布迪接任加利的遗缺，在寻得总经理和资深放款主管之前，实际负责业务的是亚布迪 26 岁的儿子大卫，他以副总裁的身份得过且过经营银行。大卫替亚布迪家族买卖股票，在股票市场相当活跃。由于大卫曾经掌握时机买卖时代华纳公司的股票，可能涉及内线交易违反证券法规因而被证券交易委员会列入调查对象。据说这项调查亚布迪也牵扯在内，本案自 1992 年调查以来持续至今。1992 年下半年，联邦存款保险公司和纽约州银行局发布一纸“理解备忘录”(Memorandum of Understanding)迫使银行结束营业，该备忘录是对银行秘密的谴责，并提出补救的措施。

许多华纳家族的成员在这段时期同时投资亚布迪的伯克夏尔银行和朝圣广场，结果都惨遭血本无归，他们觉得自己完全被蒙蔽。许多人表示，当初因为相信亚布迪将全心全力投入这两项事业上——尤其是银行——他们才大胆地投资。他们根本不知道亚布迪的心力已完全投入在时代华纳公司。“他是银行的主席，却从未露脸，”一位投资人说，“他总是在日本或法国为时代华纳的交易奔波。”

这位投资人又说，他们企图从亚布迪那儿得到关于他们投资的相关资料却空手而归。“亚布迪具有中东的神秘色彩，令人无法理解。他具有家庭式的作风——这家庭只收容华纳家族的成员——而他就是大家长。他的城府极深，所以根本不知道他的想法。既然他是家长，就认为你应该跟随他而不是怀疑他。他是一个可怕的经理人——他从不假手他人办事。这再次说明他是大家长，由他做最后的决定。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这位投资人又说亚布迪几乎避不见面。"他每天都有数十个电话未回，等到好不容易逮着他，他又笑脸迎人仿佛什么事也没发生。你知道的，一旦事情恶化却无人出面解决，当事人自然火冒三丈。今天就有一群火冒三丈的人站在这里。"

"亚布迪惟一的主子就是罗斯，"他又说，"他是罗斯的工具、听差和心腹。如果我是时代华纳的董事，一定要搞清楚亚布迪究竟是何方神圣？公司和他存在何种关系？他支领多少薪俸？他做过哪些决定？"

当初和亚布迪共同规划合并案的时代公司高级主管，或许并不知道亚布迪权倾一时，只知道内幕重重。事实上有人表示，虽然亚布迪和利蒙名义上是属于公司的，但实际上却只为罗斯一个人效力，而且他们之间的关系完全不受董事会的监督约束。这种体制必须彻底改变，回归时代公司较正统的公司管理体制。

话虽如此，但亚布迪的角色仍日益重要，同时也不受合并后时代华纳公司董事会的监督。例如一位董事表示，他和其他同事对于亚布迪的薪俸一无所知，而且从未就此提出质疑。对于这种视若无睹的做法他解释道："罗斯总是极力吹捧亚布迪各项优点。他常说，亚布迪在各项交易中'表现实力，远超过任务的要求'。我认为董事为求圆通和谐才保持缄默——他们明白亚布迪对罗斯的重要性。"

从一开始，亚布迪和尼古拉斯就像水火不能相容——一位是迂回介入、讳莫如深，一位则是公司专业经理人、胸无城府。1991年初，尼古拉斯曾质疑亚布迪在公司角色的适当性，因而和亚布迪起正面冲突。据说亚布迪曾扬言离职，他说："一想到尼古拉斯对他不信任，内心就感到难过。"

但莱文和亚布迪却如水乳交融般亲密。他们共同投入罗斯所谓的"策略联盟"计划——即在欧洲和亚洲找寻合作伙伴以便

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将时代华纳公司的触角延伸到全球各地。莱文由于欠缺金融技巧，只得像以前倚赖尼古拉斯一样，完全仰仗亚布迪这方面的专才。而且，对于亚布迪与罗斯两人共同创造出的交易方式，他更是佩服得五体投地。他在时代公司的经验相较之下未免有生涩之感，他觉得这回终于加入大联盟的比赛了。旁人看来，莱文和亚布迪两人惺惺相惜，使得他们的关系更为稳固。一位时代华纳的主管表示，当时"莱文和亚布迪极像一对兄弟"，这句话反映出公司内其他高级主管的共同心声。

1991 年，莱文和亚布迪连袂前往尼古拉斯的办公室提议由莱文出任时代华纳公司的首席业务主管。他们建议尼古拉斯应该解除这个职务，如此才能专心致力于担任联合执行总裁，并给人和罗斯平起平坐的印象，以免矮化为"次级合伙人"。他们同时建议调整当时实行的双轨呈报制度。根据当时的制度，时代公司所有的部门向尼古拉斯报告，而华纳的部门则向罗斯报告。他们又说，如果所有的部门由一个人负责，不但作业面合情合理，对于两家公司的团结也具有"象征性"的意义，当然，这个负责人指的就是莱文。

正面冲突

尼古拉斯担任首席业务主管已有 5 年，一直希望能够心无旁骛地担任联合执行总裁，因此对这构想大表赞同。如此一来，莱文便成为组织内第三号人物，而这也正符合尼古拉斯的心愿，因为在合并之初他就向罗斯极力争取由莱文担任公司的第三号人物。由于过去尼古拉斯所参加的会议莱文也都一同出席，莱文接掌首席业务主管应该有万全的准备。而且尼古拉斯认为莱文过去几年担任经营者的经验略嫌不足(以前只担任 HBO 的主

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管），现在是好好磨炼他承担责任的时候了。但他同时也对莱文和亚布迪表示怀疑罗斯是否同意此事，因为罗斯和华纳部门的主管——尤其是华纳兄弟公司的达利——一向都小心翼翼地维护他们之间的直属关系。三人于是走到罗斯的办公室面报，罗斯一听到这项提议几乎是立即展开双手表示赞成。尼古拉斯对此举大感意外——但如果他对罗斯有深一层的认识，就会了解这项提议几乎可以断定是出自罗斯的授意。

这项人事变革注定尼古拉斯终将被淘汰出局，由莱文取而代之。以前尼古拉斯无法接近华纳部门的主管，现在莱文不但有此机会而且和他们积极建立起和谐的关系。同时尼古拉斯也因此连原时代公司的业务都日渐生疏，变得完全倚赖莱文，此刻的莱文比以前更有强烈的欲望去吸收公司所有的资讯。尼古拉斯显然还认为他和莱文仍像合并之初发挥团队合作的功能（“莱文和我”几乎成为他谈话的口头禅），他曾对一位同事说：“莱文是我得力的左右手。”

尼古拉斯于 1989 年接受采访时，对于他和罗斯担任联合执行总裁发生冲突的可能性，他的看法是“基本上我是属于经营层的人。我的谈判技巧不同于罗斯。彼此之间不易产生冲突”。此刻，经历公司合并约一年的经验，尼古拉斯企图以联合执行总裁的身份，运用他的谈判技巧推动公司的营运朝他的理想迈进——他因此心甘情愿将经营的职权拱手让给莱文。

如果当初合并采取股票交换的方式进行，而不是以现金收购的方式——这使公司合并后的负债达 160 亿美元——或许罗斯和尼古拉斯之间紧张对峙的关系就不至于恶化到不可收拾的地步。如何降低资产负债表上巨额的负债数字是这场战争的导火线。罗斯的身份是创办人，而尼古拉斯的身份是经理人，这两种性质截然不同的角色正面冲突的例子屡见不鲜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尼古拉斯希望以出售资产的方式降低负债金额。这是 80 年代融资并购普遍采用的做法(商业术语称之为“清理花园”weed the garden)。1990 年中,尼古拉斯列出一些他认为属于周边事业的清单——他告诉罗斯,这些周边事业毫不起眼,即使出售后相信罗斯也不会察觉这些事业早已不存在。名列清单的业务包含非策略性需要的有线电视系统,尼古拉斯估计可得 30 亿元;出售音乐出版业(华纳于 1987 年收购的华纳查佩尔公司 Warner Chappel)可得 10 亿元;包括哈士堡股票在内的其他杂项可得 10 亿元。

罗斯向来就不喜欢出售企业。他之所以在 80 年代初大量出售企业是因为面临破产的威胁和西格尔的推动才不得不如此。“创办人不愿意出售产业是众所周知的事,”尼古拉斯表示,“每一项产业就像自己的孩子一样。但另一方面经理人就不这么感情用事。如果有必要的话,就出售产业。他们的做法比较实际。”

罗斯则另有腹案:他强调“策略联盟”不只是筹措资金的主要工具,也是为时代华纳公司实现成为全球公司的梦想铺路。罗斯对于哥伦比亚影片公司卖给索尼(Sony)公司和 MCA 卖给松下公司曾经大力挞伐。他相信当初这些公司只要出售少数的股票就可以获得相同的利益(指成立联盟和打开亚洲市场的利益),而且所有权和控制权仍然操纵在美国人的手中。

罗斯在 1990 年 8 月爱丁堡(Edinburgh)举行的国际电视节上担任主讲人,他在致词时清楚地阐述对未来成立全球公司的看法——“全球公司不是一块独立的巨石,而是拥有多家小型公司的母公司,而这些小公司‘将独自运作……保留所在国的民族和文化的特性’”。为了彰显他的看法,1990 年时代华纳公司的年报以 6 种语言的版本印制发行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尼古拉斯对于在亚洲和欧洲以合资方式设立小型公司的构想表示欢迎,但即使只出售少量时代华纳公司的股票作为措筹资金的方式,他也坚决反对。正如他说的:“我希望卖掉的是杂草,而罗斯卖的是玫瑰。”据时代华纳公司多位顾问表示,尼古拉斯对日本人猜忌多疑,其中一位说:“他生怕被日本人牵着鼻子走。”

到了1991年初,罗斯、亚布迪、莱文和时代华纳公司其他主管经过一年多全心全力发展策略联盟后,渐渐地发现这是个遥不可及的梦想。虽然伊滕(日本一家贸易公司,后来更名为伊滕忠)曾于1990年初和时代华纳接触,但在这之前时代华纳的高级主管和经理人已经接触过不下于20家的公司,包括运河(Canal-plus)、贝塔斯曼(Bertelsmann)、西门子(Siemens)、联盟(Allianz)、联合利华(Unilever)、Generale des Eaux、Societe Generale、东芝(Toshiba)、日立(Hitachi)、日本寿险(Nippon Life)、松下,甚至汶莱(Brunei)的国王也包含在内。

尼古拉斯所推动的策略遭到全面封杀,他的权力基本上已经被架空,于是对于罗斯的专横独裁忍不住破口大骂。罗斯以往统治下的华纳充满着欢乐和浓厚的同志爱,但这股气氛已经不复存在。过去几年,罗斯的王国急速地扩张,权力与财富随之而来,据说他比以往更孤立、霸道,公司里围绕他周遭的尽是一群趋炎附势之徒,鲜少有人敢违抗他的意旨。

在这封闭的国度里,每一件事——甚至时间的安排——都得顺着他的意思行事。尼古拉斯事后回忆高级主管经常为了等候和罗斯开会的通知而在办公室枯坐,而且会议通常一开就是几个小时。只有罗斯和尼古拉斯两人可以另有约会为由而事先离开。其他的人只有枯坐干等的份,也顾不得其他的约会了。莱文曾经有一次与人相约共进午餐却迟到一个多小时,因为要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对罗斯说另有要事根本难以启齿。

虽然尼古拉斯恪遵职守，但罗斯却无法忍受和他共享执行总裁的头衔。一位时代华纳公司的经理人说："利蒙和亚布迪表示，罗斯对于在会议中必须注意尼古拉斯的反应以确定他没有异议的做法感到苦不堪言，因为过去几年他已经习惯自己作一切决定。"——他常以手指"嗒"的一声说"就是这样"。

事情不论大小，罗斯都大权独揽。就像美国大多数的公司一样，时代公司的年会大约都在每年同一时期举行，但华纳的传统——现在则是时代华纳公司——年会的时间却随罗斯个人的好恶而改变。尼古拉斯虽然认为这算不上是重要的议题，但却相信这有"树立风格"的意味。而且，尼古拉斯似乎认为这方面按他的意思行事应该无伤大雅。据尼古拉斯说，莱文也同意他的做法，但几天后莱文却又告诉他"我们应该按罗斯的意思行事"。他们的一位同事表示："我和尼古拉斯与莱文开过几次会，会中莱文总说'尼古拉斯，我同意你的看法'，但他对罗斯是否有另一套说词我就不得而知了。"

化解财务危机

1991 年夏秋之际，时代华纳公司——特别是罗斯本人——经历一场严酷的考验，许多愤怒的股东把对公司不满的矛头指向罗斯。这次危机肇始于公司在 6 月份宣布发行一种粗制滥造的"买受权(rights)"。当时由于证券市场在第一季表现出强劲的反弹力道，罗斯等人便对通过公开市场募集资金的构想兴致勃勃。由于预计筹募的资金高达 35 亿元——这是华尔街史上最大的股票承销案——他们选择一种"买受权"发行方式(在美国并不常见，虽然方式简单明了)，并将它加以扭曲复杂化。根

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

据办法，现有的股东为了避免所有权的比例被稀释，势必认购新股，但是承销的价格（依《滑动法》(Sliding)决定）却决定于全体股东最后认购总股数之后，所以认购人根本不知道当初认购股数必须支付多少股款。

股东的反应造成颇大的杀伤力，就在公开承销宣布的几天内，时代华纳公司流通在外的股数市价滑落了22%（大约15亿元）。由于原先推估承销价的范围和宣布之前时代华纳的股价比起来，具有令人心动的折价。股东原先为了避免股权稀释势必被迫以未知的股价认购股权，但是现在股价不但重挫，而且以此刻的趋势看来，承销价必定高于市价。

可以预期股东必然对此有激烈的反应。固德曼的投资金融事务所拒绝参加这次承销，而李纳德事务所的罗哈廷据说基于和罗斯30年的情谊才勉强同意，但附带条件是利蒙必须在董事会上传达罗哈廷负面的意见(据多位董事回忆，利蒙语义不清含混带过)。其他参与这笔交易的投资银行家事先曾警告这种方式并不是他们优先的选择——但如果公司执意筹募30亿元以上的资金，或许此法之外别无它途。

据多位时代华纳公司的顾问表示，罗斯最倚重的人还是亚布迪。表面上这次复杂的承销案是由美林证券(Merrill Lynch)所设计，但公司外部认识亚布迪的人都相信这是——至少部分——出自亚布迪的手笔，当时有人称它为“亚布迪的拿手菜”。亚布迪向来以设计复杂的金融产品著名。当然，他和罗斯二人一向都乐此不疲，或许这也是他们关系密切的主要原因，每当设计金融产品时，他们两人的意见总是不谋而合。一位顾问回忆，公司内部开会讨论“买受权”承销议题时，亚布迪即使不是共同起草人，但起码也是忠贞的支持者，这位顾问说“会中最不寻常的就是发现莱文和亚布迪对这个方案表现出积极支持的态度”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

继"买受权"承销案引起大众关注之后，新闻界又有一篇文章报道罗斯1990年的薪津报酬达7820万元。罗斯再三辩称其中的7490万元是合并的时候，公司一次付清给他在华纳的权益金(往后几年他将可以得到1.21亿元)。罗斯辩称这笔奖金是介绍人手续费。

然而批评者认为，罗斯持有华纳传播公司或它前身公司的股票从未超过百分之一或二，因此承担股价下滑的风险很低，而根据1987年与华纳公司签定的合约却使他享尽股价上扬的好处。这份合约包含股票认购权、递延薪资、红利和身后条款等艰涩难懂的组合方式，保证他往后10年中每年至少领得1400万元——当初西格尔对这份合约曾极力抗争。合并之初，莱文和亚布迪即根据这份合约内容推估罗斯在华纳应有的所得，然后重新签约，并享有时代华纳公司180万股的股票认购权。

罗斯被形容成贪婪的化身。罗斯70年代在华纳公司的友人表示，罗斯嗜财如命，尤其到了70年代末期，他过着帝王般挥霍无度的生活，惟利是图并不足以形容他贪婪的本性。许多人也许基于对罗斯的感情，像父母一样把孩子为非作歹的恶行归咎于交友不慎——一切罪过都推到亚布迪身上。他们认为好的顾问应该能使罗斯悬崖勒马，应该劝阻明显会遭自食恶果的行为。但这些朋友也相信，亚布迪和罗斯由于天性狡猾而且酷爱玩弄骗术，彼此的劣根性有火上加油的效果。

罗斯和时代华纳公司的高级主管几个月以来向分析师和新闻界畅谈"策略联盟"，并异口同声暗示这计划很快就要实现。但在"买受权"承销以前，一些股东早已满腔怒火。当初派拉蒙传播公司以每股200元的报价购买时代公司股票，但时代公司的董事会以报价过低为由否决这项交易。他们的投资银行家宣称一旦时代华纳公司成立，股价将急速上扬到200元以上，1993

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年更可攀升到302元至380元之间。但由于股票市场萧条，1990年到1991年上半年的成交价只维持在66元至125元之间。报章杂志除了对“买受权”承销方式和罗斯巨额薪俸猛烈抨击之外，更宣称时代华纳公司高级主管有关即将和亚洲与欧洲地区的伙伴达成交易的说法全是信口开河，因为他们已经毫无信用可言。

罗斯四处推销“买受权”承销案，他鼓起如簧之舌，对于时代华纳的未来和全球公司的看法侃侃而谈。虽然尼古拉斯表面上赞成罗斯，暗地里却采取明哲保身的做法。他说：“我赞成罗斯的观点，但我可是瑜珈学派（译注：主观想法和客观环境一致的理想）——一切等成定局后再发表意见。”

尼古拉斯因为这些事成为众矢之的一定觉得很委屈，因为他根本没有权决定一切。他支持“买受权”承销——只因为别无选择。因为罗斯不愿意出售产业，而且一切交易皆尚无成果，同时筹措资金却又迫在眉睫。根据时代华纳公司向银行的贷款契约规定，如果公司未能于1992年底前设法降低合约中规定的负债比例，则将被视为违约的行为。1991年夏天，当情况愈来愈恶化，尼古拉斯一定认为，如果当初按他自己的意思去做，那么公司今天就可避免成为众矢之的，而且也不致于对公司的形象和财务造成伤害。

许多华纳部门主管事后表示，他们注意到那段时间罗斯和尼古拉斯之间早已貌合神离。“单凭我从买受权承销的报道就可以感觉这全是罗斯一手主导——他们绝对不可能并肩作战的。”华纳兄弟公司的塞默尔道。

达利根据和塞默尔合作的经验补充说：“一旦有人开口说：‘我早告诉你这不可行！’这就表示合作关系已经寿终正寝。”他们两人共同执掌华纳兄弟公司达11年之久，不但合作无间而且

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任期颇长，这在好莱坞是难能可贵的事。“两个合作无间的合伙人，决不让另一方单独成为指责的焦点。他们一定会同舟共济化解纠纷。”

7月初，证交会极可能以股东无法预知认购的股价为由，否决这次买受权承销案（最后的确否决了）。尼古拉斯（他当时认为罗斯对他所提的任何替代方案几乎都不加思索地拒绝）于是和索罗门兄弟公司的投资银行家接触，要求他们提出固定承销价这种“平淡无奇”的“买受权”承销方式，以募集 20 亿元至 30 亿元的资金——如果他们认为可行再向罗斯提出建议。修正后的方式以每股 80 元的价格公开承销，远低于市场的成交价，并在 8 月初成功地募得 27.6 亿元。

增资上市案功德圆满后，罗斯和他的幕僚立即将注意力转到有希望成为策略联盟的伊滕商社和东芝的身上。1991 年 8 月中旬，当这笔交易即将大功告成的消息传开时，却导致罗斯和尼古拉斯原已貌合神离的合作关系毁灭殆尽。

无可避免的战火

尼古拉斯长期以来即反对他所谓的“出售玫瑰”方案，尤其他不相信这两家日本公司愿意提供时代华纳公司要求的 20 亿元。从 1991 年起，华纳的经理人即告诉董事会预计经由这笔交易筹募 20 亿元。但据尼古拉斯表示，1991 年春双方未能达成协议的主因在于伊滕商社和东芝只愿意各出资 5 亿元凑足 10 亿元。

尼古拉斯到了 8 月获悉这笔交易酝酿以 10 亿元成交。同时将创立一家名为时代华纳娱乐（Time Warner Entertainment）的子公司，由时代华纳有线电视、华纳兄弟和 HBO 等公司出资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

50%(还有其他合伙人);而伊滕商社和东芝则出资10亿元取得这些事业部门12.5%的股权。此外,由时代华纳公司和这两家日本公司各出资50%在日本当地设立一家名为日本TWE的分公司。

尼古拉斯向莱文表示10亿元不过是区区之数。他相信即使卖掉最不起眼的资产也能轻而易举筹得这些款项。他对于失去部分时代华纳“皇冠上的珠宝”而痛心不已,且对于控制权的问题也忧心忡忡,但在这方面他还不是孤军奋战。达利和塞默尔态度坚定地表示华纳兄弟公司决不放弃在日本的行销和经销的控制权(他们庆幸最后并未丧失控制权)。他相信在全球各地设立地方公司或合资企业的做法是正确的——例如委内瑞拉的HBO Ole;新加坡的HBO;瑞典的时代华纳有线电视合资企业;匈牙利也有一家,这些都是刚成立的公司。但以上这些牵涉外国合伙人的企业从未出资购买时代华纳公司的股票。

有关国外合伙人持有时代华纳股票可以加速它的成长和获利的说法,尼古拉斯完全不表认同。就他而言,这种做法的坏处是显而易见的,带来的好处(例如,虽然没有技术应用上的协定,但成立联盟确能产生这些利益)却有如空中阁楼。此外,双方合作没有营业计划,对于产品的发展也没有互相的承诺,尼古拉斯认为这极容易造成合资企业的失败。尼古拉斯日后回忆,当初莱文对他的看法点头称是。

尼古拉斯说,十几天后他在莱文的办公室遇见亚布迪,便质问他为何这种交易竟然只以10亿元成交——尼古拉斯对这笔交易极力反对,亚布迪的回答模棱两可,尼古拉斯忍不住以咆哮愤怒的语调痛斥他究竟是领时代华纳的薪水做事?还是替罗斯做事?

自此,尼古拉斯已经引燃一场无可避免的战火。他雇用和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时代公司有渊源的葛维斯律师事务所审查有关东芝和伊滕商社交易的相关文件。(利蒙主持的保罗事务所参与这次交易的谈判，虽然合并之初经营阶层指示这两家事务所平分时代华纳公司的业务量，但实际上保罗事务所的业务量比葛维斯多三倍。)他向葛维斯事务所一位资深合伙人巴特勒明白表示反对这笔交易，如果必要的话他将挺身质问罗斯。巴特勒再三劝他应先列出可能支持他的董事名单，莱文先前虽然表示同意尼古拉斯的看法，但显然并不在支持他的名单之列。

利蒙向尼古拉斯表示罗斯希望这件事由董事会决定，尼古拉斯则回答如果罗斯执意如此必输无疑。这句话不过是虚张声势，虽然尼古拉斯事后坚信当初如果把他处理负债的策略向董事会说明(他还未这么做)，他将胜券在握。但这似乎只是尼古拉斯一厢情愿的想法——毕竟因为罗斯能言善道，许多时代公司的董事首先就赞成这笔交易——尼古拉斯想获胜根本难于登天。尼古拉斯打电话给芒罗，芒罗于是致电给时代华纳公司的董事珀金斯，他还回电话给尼古拉斯，但尼古拉斯除此之外从未向其他董事提起他的构想。

但是当罗斯和他晤面时，尼古拉斯同意双方的歧见应该私底下解决，没有必要搬到董事会上。同时他参加一场交易的说明会，由所有相关人员向他提出说明。几天以后召开一场与华纳平日作风迥异的会议：事前经过精心准备，会中井然有序，正反双方充分表达意见后投票表决，表面上完全依照民主程序进行。结果，尼古拉斯等人全投下赞成票。

当被问道何以临阵退缩的原因时，尼古拉斯说："我不是一个唯唯诺诺的人，但我还是设法成为团队的一员。我将继续奋战，尽我所能容忍一些伤害——我相信时间是站在我这边的。"

尼古拉斯虽然态度软化，但和华纳阵营间的裂痕却日益扩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大。一位时代华纳经理人指出，向尼古拉斯提出东芝和伊滕商社的交易简报后，“我们这群人知道世界就要风云变色了”。1991年秋，持续刻意安排的反尼古拉斯情绪迅速蔓延到整个时代华纳公司的高级主管层。

尼古拉斯渐渐被孤立，浑然不知一股反对他的势力已然成形。他以前容忍这种公司结构的存在——公司全是华纳的忠贞部队，外加莱文这位时代公司的人马——如今他可说是作法自毙。尼古拉斯一如既往相信他和莱文是合作无间的小组，甚至有关莱文变节的传闻他都严加驳斥。一位时代派的经理人于秋初会见尼古拉斯时，曾暗示莱文可能倒戈，尼古拉斯当场斥之为无稽之谈。

罗斯、亚布迪、莱文等人都认定尼古拉斯势必落败无疑，但这出戏才刚上演，脚本却还得继续编写下去。有些人原本认为东芝和伊滕商社交易案的冲突落幕后，尼古拉斯很快就会被赶下台，但当时的时机显然并不恰当，因为当年夏天由于买受权上市案引犯众怒，罗斯不愿横生枝节。罗斯于是采取拖延战术，发展出一套长期颠覆尼古拉斯的阴谋。罗斯的人马正阴谋设计让尼古拉斯下台，而尼古拉斯被这群“罗斯的部队”玩弄于股掌之间却浑然不知。

尼古拉斯在9月份召开的时代华纳公司年会上，无疑将自己推上毁灭的边缘。当时对罗斯而言，这是一场令他心力交瘁的大会，因为就在一周前杂志部门宣布解雇600名员工，他必须面对一群工头、被开革的员工和工会代表，费尽唇舌地为他7800万元的薪俸辩护。尼古拉斯却卷入这场激辩之中，面对出版部门未来裁员的问题，他郑重其事地表示：“任何企业想在全球市场争得一席之地，成本控制乃是必要的措施”。

尼古拉斯这番惊人之语引起在场的昔日华纳主管一阵错

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

愕，他们认为此刻应该出面打圆场而不是火上加油——他们相信(不管实情如何)罗斯对尼古拉斯的回答一定很沮丧。当时他和尼古拉斯分站一个讲台上，两人从来没有如此大张旗鼓地在公开场合针锋相对。会议结束后，罗斯对于尼古拉斯处理其他问题的方式也颇有怨言，他曾在会场递纸条警告尼古拉斯，但他却依然故我。“年会的场面很难应付。如果你不习惯这种会议，如果你没有几年的经验……”罗斯垂头丧气地说。身经百战的罗斯犹不能避免被人公开抨击得体无完肤，遑论他的联合执行总裁。尼古拉斯的日子已是屈指可数了。

大刀尼克

尼古拉斯先前在7月时，曾试图寻找代替策略联盟筹资的替代方案，现在却演变成罗斯有利的宣传工具。尼古拉斯希望结合华纳音乐和MCA音乐公司创设合资企业。由于华纳音乐公司的规模较大，时代华纳公司利用这次合资机会大约可以获得30至40亿元的现金。据尼古拉斯表示，罗斯喜欢此一构想，但要他保守秘密(当时在场的只有莱文和亚布迪)，并交由公司外部人士接触MCA。这是罗斯一贯实行的迂回战术——延伸触角刺探军情，自己却又按兵不动。然而到了秋季，摩克多从公司内部知道这件事，并宣称尼古拉斯“和外部的投资银行家商谈准备出售音乐部门”。摩克多是华纳音乐部门的主席，为人长袖善舞，作风强悍，他和罗斯与亚布迪过从甚密。

如果他曾向尼古拉斯求证这件事，他得到的答案应该是这不过是建议合资企业，并不是出售音乐部门，再说是罗斯坚持要他守口如瓶。但摩克多说他不愿意和尼古拉斯讨论此事，以免让他自抬身价。“我压根都没想到过公司会做出如此愚不可及

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的事。"摩克多气愤地说。

尼古拉斯所推动的其他构想，基本上和华纳主导的公司文化格格不入，因此更加深扩大反对他的声浪。尼古拉斯在时代公司长期以来即因为对控制成本一向不遗余力，而被冠上"大刀尼克"的封号，他此刻也处心积虑要改革华纳公司向来为人所诟病的穷奢极侈的生活方式，尤其是针对总公司(例如，总公司的7架飞机)令人咋舌的支出。尼古拉斯的做法一定勾起罗斯对西格尔那段不愉快的回忆，因此他的提议屡遭罗斯的否决。就在劳动节过后不久，尼古拉斯呈递1992年的初步预算给罗斯，令尼古拉斯出乎意料的是罗斯竟说"我们应该删减预算"。尼古拉斯回忆道。

尼古拉斯又说，罗斯认为有必要让大家知道删减预算是他们两人一致的想法，并建议由摩克多和朗奇纳协商因应之道。摩克多在雅达利惨败的80年代初期曾协助华纳公司删减预算，而朗奇纳是时代公司的前首席顾问，最近才完成证交会的工作而重回公司。但不久之后公司谣言四起，指称尼古拉斯即将大刀阔斧删减华纳公司长期以来优越的福利，而且矛头不仅指向总公司，同时事业部门也难逃一劫，尤其是好莱坞的制片厂。

这段期间，尼古拉斯也想对公司管理阶层进行整顿——当时公司由于买受权问题而成为众矢之的——他如往常一样向莱文表达他的想法。他还认为公司现有24名董事的董事会不仅规模太大，而且内部董事也太多(罗斯和尼古拉斯除外还有6名)。据一位华纳派的董事表示：莱文利用这消息进一步激怒罗斯。这位董事表示："莱文告诉罗斯'这就是尼古拉斯企图巩固他的地位'，这简直就是煽风点火。"到了秋季，曾经担任华纳资深律师20年之久的时代华纳公司副董事长佩森和时代华纳公司的首席财务长沃瑟曼，都认为尼古拉斯此举无异是想把他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从董事会除名，或许就是要开除他们。

沃瑟曼认为尼古拉斯是冲着他来的。正当罗斯10月份在日本商谈东芝和伊滕商社交易案时，尼古拉斯阅读《华尔街日报》所刊登内线股票买卖名单时，无意中发现沃瑟曼出售时代华纳股票(尤其就在当季盈余发布的前几天——这是内线人员禁止售股期间)。他对此大表震惊，并告知罗斯和公司的首席顾问海杰(Peter Haje)，海杰是由保罗事务所转任公司的顾问。经过海杰的调查后，认为沃瑟曼卖出股票之前未能和海杰商量纯属无心之过，并表示他已深具悔意。但沃瑟曼身为首席财务长竟犯下这种过失未免让人不可思议。

11月底，罗斯再度被诊断罹患前列腺癌并接受化学治疗。由于恶疾缠身而且一再复发，罗斯于是觉得解决尼古拉斯的问题刻不容缓。(一位部门主管原先预期尼古拉斯早该下台，并对他在圣诞节之前还没下台感到“懊恼”。)万一尼古拉斯由于命运使然而意外接替罗斯，对罗斯的忠贞分子而言，不但后果可以想像而且前途堪虑：紧缩成本支出、彻底改造生活方式、取消东芝和伊滕商社的交易、出售产业以降低负债、解除董事会内部董事的职务、许多华纳家族的成员将被迫退休。至于公司的顾问，如亚布迪将立刻被扫地出门，利蒙的地位将大幅动摇，葛维斯事务所可能将取代保罗事务所绝大部分的工作。

或许这是罗斯的忠贞部队头一次警觉尼古拉斯可能接管公司。在此之前，尼古拉斯虽然对罗斯展开咄咄逼人的攻势，但许多人认为这不过是考验罗斯的容忍力而已。一位前华纳董事回忆在时代华纳合并之前，曾在会议上问到利蒙，如果罗斯和尼古拉斯担任联合执行总裁无法和睦相处时，如何收拾善后。“利蒙以不屑的口吻说——其实答案已经很明显——‘开除他’”。

1992年1月中旬，罢黜尼古拉斯的计划正式展开。据说莱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

文打电话给微讯公司(Viacom)的执行总裁比昂迪:“‘只要再坚持几个星期,天大的好消息就要爆发了。’”比昂迪曾被尼古拉斯开除,一直是他的死对头,但莱文和他在HBO共事以来一直维持良好的关系。大约此刻,公司聘请瓦屈特事务所的马丁·利普顿(Martin Lipton)代表公司对抗尼古拉斯。由于利蒙也名列排挤尼古拉斯的名单之中,他或许自觉如果再担任公司对抗尼古拉斯的顾问,不免落人口实。

富克斯在替HBO找寻联盟的行程中,据说于1月25日曾吁请芒罗重新考虑继承人的问题,因为尼古拉斯不是位适当人选。富克斯不久才与莱文谈判签订新约,不但得到与华纳兄弟公司的达利和塞默尔平起平坐的地位,同时也成为公司内最高薪的三位经理人之一。(“莱文知道富克斯会这么做。莱文不可能亲自向芒罗提这件事,因为他是这件事的受益人。”一位同事解释道。)据说芒罗经过一番讨论后,对一位朋友吐露心声:“尼古拉斯惹出大麻烦了。”

迎合罗斯

尼古拉斯不晓得大祸即将临头,全家人仍照原订计划于2月16日星期天前往科罗拉多州的维拉度假。莱文则在康涅狄格芒罗的寓所与他长谈三小时。据说莱文第一个小时言词闪烁,语意不明,芒罗被搞得满头雾水不知所云,最后他还是弄清楚了是怎么回事。芒罗电告前时代董事珀金斯,但没有通知尼古拉斯,虽然芒罗知道尼古拉斯下周将被解雇的命运已成定局,但仍于次晨飞往法国阿尔卑斯山观看冬季奥运会。

芒罗溜之大吉的举动或许令人大惑不解,但对于无力挽回的既成事实,袖手旁观正符合他过去的一贯作风。有了芒罗的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

默许，莱文如释重负，但这并不表示已经大功告成。除罗斯、莱文和尼古拉斯之外(他无法投票)，还有11位华纳董事对9位时代董事。尼古拉斯几个月内在董事会顿失两位强力的支援：克恩斯和贝利。克恩斯因为出任教育部副部长于去年秋辞职，而一向为尼古拉斯忠贞盟友的贝利在这次阴谋展开几天前的1月初去世。此外，前时代董事丁曼自从公司合并后即投靠罗斯成为他的忠贞部队之一。

除了丁曼以外，许多时代的董事一向不囿于门户之见，例如在策略联盟的议题上他们即投票赞成罗斯而反对尼古拉斯的做法。华纳董事一致支持罗斯更是意料中事。据华纳董事描述，利蒙曾于2月16日星期天召集他们“暖暖身”，然后由罗斯再召集他们。我问一位董事利蒙如何说服他们，他回答：“这不叫说服，应该是‘按照罗斯的旨意行事’。事情已成定局后，罗斯召唤我们说：‘过去是我这辈子最痛苦的两年。对这家伙我已经忍无可忍。’利蒙同时表示时代派董事的立场全体一致。我后来发现在那之前他们只接触过其中一两位。”

莱文负责打点时代派的董事，罗斯则打电话给亨利·卢斯三世。“罗斯谈到有关和日本的那笔交易，”卢斯回忆，“他说尼古拉斯持续几周反对交易的内容而延误交易的完成，并几乎使合作案告吹。其他则轻描淡写地带过。他主要批评尼古拉斯的工作习惯——他晚上6点以后拒接电话的做法是错误；他不受员工的欢迎——他总是坐在办公桌前埋首于会议讨论资料，从不和员工共聚晚餐鼓舞士气。并批评他尽在公司管理层面吹毛求疵，却不专注于拟定策略方针——依我看来，罗斯是欲加之罪何患无辞。我告诉罗斯没有经过董事会广泛讨论不宜贸然投票表决，我认为电话不能代替实际讨论。”

珀金斯——众所周知他对管理方面一板一眼——从芝加哥

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

飞往罗斯的寓所，当时罗斯正定期接受化学治疗。席丝也造访罗斯。据一位董事说："他们希望席丝能够打动埃德·芬克尔斯坦(前任时代董事，现在则是梅西百货的前董事长兼执行总裁)，因为她是芬克尔斯坦所属董事会的董事。"对于最有可能走漏风声给尼古拉斯的时代董事——霍纳(Horner)、麦考尼斯和珀森斯(Richard Parsons)——则迟至星期三才通知他们，这时尼古拉斯已经知道整件事的来龙去脉。

告诉尼古拉斯这件事是吃力不讨好的工作。莱文星期二曾到葛维斯事务所告知巴特勒，(虽然他名义上和利蒙同为联合外部律师之一，但对此却一无所知。他听到这消息时大为吃惊。)并请他转告尼古拉斯，但为巴特勒所拒。很显然，罗斯、莱文和利蒙谁都不愿意打这个电话。罗斯讨厌正面冲突早已为人所知，关于这点利蒙表示："我们担心罗斯打电话告知这件事时会说：'好吧！既然这件事对你及家人造成莫大的伤害，我就收回成命。'"最后由珀金斯出面。他劈头就问尼古拉斯："你是坐着的吗，老兄？"

据尼古拉斯的妻子莲恩描述："珀金斯的消息使尼古拉斯陷入错愕震惊的状态，犹如大病一场'无力反击'。而且董事会将于次日召开，纵想力挽狂澜无奈大势已去。"更难堪的是他打电话联络的董事皆表明此事已无挽回的余地。被尼古拉斯视为盟友的一位董事建议，为了保护他的家人，最好避免反击而应从合约上寻求解决之道。

铲除宿敌

第二天的董事会由佩森主持，会中并没有讨论开除尼古拉斯的理由。许多董事都是通过电话参加会议，包括远在法国的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

芒罗，罗斯则在电话中表示将在春天返回公司外甚少发言，利普顿则在罗斯的寓所陪他以防突发状况，亚布迪则像往昔一样出席这次董事会。（“由于罗斯卧病在床，许多董事怀疑亚布迪是否带着录音机？”一位董事揣测道。）据时代华纳公司的一位经理表示，亚布迪表面上对公司事务没有发言的权力，对这件事的执行显然也没有置喙的余地，但整件事的运筹帷幄他一定脱不了关系。

尼古拉斯由律师出面，坚持是董事会强迫他离职的。根据利普顿准备的文件则表示是尼古拉斯自愿提出辞呈，根据合并之初所签订长达15年的合约内容，这两种不同的状况攸关尼古拉斯应得的权益。或许尼古拉斯自始即注定会被罢黜，但现在却由股东付出昂贵的代价。根据双方最后的协议，他不只一次领得1575万元，在1999年以前每年都可领取薪资津贴，而且还享有数十万股的股票认购权。若按照时代华纳股票的绩效看来，这些股票至少价值4500万元。

卢斯是惟一对强迫尼古拉斯辞职投反对票的董事，但由莱文晋升联合执行总裁一职，董事会却无异议一致通过。有趣的是，莱文继任联合执行总裁时并未签订保障合约，虽然有人辩称尼古拉斯当初签定这些条款仍然于事无补，但莱文没有签约仍然格外引人注目。

会议结束时，据说珀金斯几乎是以哽咽的声调表示，下次董事会讨论的主题应该着重在管理阶层，管理阶层不能再像以往，什么事都把董事蒙在鼓里。他又说，8月间与尼古拉斯谈话当中才知道他和罗斯间的失和，但他很诧异外部董事竟然对此一无所悉。

往后的几天，在外聘顾问凯克斯特（Gershon Kekst）的主导下，时代华纳公司掌握的新闻机器对这件事大肆报道，成功地将

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这次权力移转描述为对公司有利的举动。华尔街股市对此遥相呼应，时代华纳公司的股价因消息传开而上升几十点。一群匿名的时代华纳公司经理人纷纷在文章中形容尼古拉斯是个庸庸碌碌、冷漠孤僻的主管，他犯下的错误简直罄竹难书——拖延东芝和伊滕商社的交易而使公司蒙受一至二亿元的损失（无凭无据），他想出售唱片事业部，他无法胜任日益繁重的工作，他和莱文比起来显然是“安于现状”，而莱文则和罗斯一样“具有前瞻性”。

有趣的是，传说当罗斯卧病在床时，尼古拉斯像“黑格”(Alexander Haig)（译注：1980 年里根总统遇刺，时任国务卿的黑格意图大权独揽）一样企图夺取大权，却又未当机立断执掌政权。尼古拉斯被解雇一个月后，我在保罗事务所的办公室采访利蒙。过去 20 年，利蒙和罗斯良好的关系替利蒙本人和保罗事务所带来可观的财富，而利蒙对罗斯一种情感上的执着是维系这层关系的力量源泉；而他扮演的法律角色似乎就是为服务这层关系而生。芒罗和时代公司外部董事与罗斯和华纳之间建立和谐的关系利蒙功不可没。利蒙会议室的墙上挂着罗斯、芒罗和尼古拉斯的肖像。芒罗曾写道：“没有你，时代和华纳不可能合并。”尼古拉斯则加注一句：“你引领我们穿越遍布荆棘的荒山野地。”

利蒙似乎对于推翻尼古拉斯的过程洋洋自得。“我认为这件事处理得相当圆润有技巧。”他表示。他承认事后许多董事对此感到不满。事实上，一位时代华纳顾问表示，许多人“对此留下恶劣的印象”，并且担心一旦外部董事势力日益壮大时，他们将被讥评为橡皮图章和沦为工具等角色。就个人来说，据说芒罗由于罪恶感而饱受内心的煎熬，同时也陷于是否被“利用”的迷思当中。而 IBM 前董事长奥佩尔则通知时代华纳公司他无

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意再竞选连任。

“董事总认为应该有更多的参与权，”利蒙宣称，“但一旦董事知道这件事，则将具有政治意味，甚至变成权谋政治(Machiavellian)。你将到处游说寻求支持。事情提早曝光必然拖泥带水没完没了。”

利蒙不厌其烦再三强调整件事：“不是罗斯对抗尼古拉斯，而是尼古拉斯对抗莱文……。一开始必须理清的重点就是，并不是由华纳接管这职位。其实刚好相反！如果罗斯不幸被卡车撞死而且尼古拉斯又无法独自担任执行总裁的话，或许就会从华纳的人马中挑选继任罗斯的人选。但今天就这件事来说，继任尼古拉斯的必定是时代派的人马。这对时代公司的董事来说是相当重要的一点。”

清清白白的莱文

如果罢黜尼古拉斯这件事要处理得天衣无缝，莱文是不可或缺的要角。只有莱文出面才能避免开始予人“华纳接管”的揣测，也只有莱文才能证明此事无关罗斯的主权之争。他也不是见风使舵的机会主义者，而这一切都有助于时代公司脱离昔日的桎梏。1989 年夏天，莱文(和尼古拉斯与芒罗)在特拉华法庭以时代公司的文化传统为由，替时代公司否决派拉蒙传播公司的公开出价购股做辩护，这次他再度玩弄这种两面手法安抚员工。

就在尼古拉斯被解雇后，莱文从早到晚和各杂志部门的职员召开会议，他以感性、热情的语调表示，他对时代公司具有“无比的热诚”，他所说的一切都是“肺腑之言”，他要还给大家一个“清清白白的莱文”。他的话没错：尼古拉斯离职后，全新的生活

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

即将降临时代生活大厦。

莱文知道，合并以后时代公司的记者士气低落，觉得自己的工作部门逐渐没落，杂志部门不过是公司整体中的一家周边企业，随时面临被出售的命运。裁员的威胁更使他们的意志消沉和缺乏安全感。莱文站在这群记者面前，信誓旦旦地表示，“新闻业是时代华纳公司的重心”，“如果以前有任何差错，现在已到痛下决心整顿的时刻”。他说圣诞节假期“在林间漫步”时，突然领悟大刀阔斧的改革（铲除尼古拉斯）势在必行。虽然困难重重，但他仍毅然挑起这副重担，实在是因为公司需要“坚强的领导统帅”，并不是“我有自大狂，而我没有”。

对于裁员一事，他直截了当地表示“裁员绝不是我们的政策目标”。自从合并以来他就不断老调重弹，也就是杂志部门绝不会出售。他鼓励每个人把“用来勾心斗角的心思”抛诸脑后，真心去感受“信任……尊重……爱——一种无私奉献的精神。我想这就是所谓的同志爱”。

莱文的听众对于这番近乎传教似的诉求大多心有戚戚焉，满心期盼就此恢复往日声望，而忽略这当中矛盾的一点。因为如果这些记者普遍认为合并是导致或加速杂志部门萎缩的主因（有人因此对尼古拉斯心怀怨怼，并对他的离职幸灾乐祸），那么深具讽刺意味的是，今天站在他们面前被誉为救世主的莱文当初也曾代表时代公司绞尽脑汁促成合并案，他还从中攫取私利，当初如果没有合并，他就不可能运用谋略达到今天的地位。

莱文高瞻远瞩的能力众所皆知，但比较之下，或许说服力才是他的看家本领。他凭藉的不是辩才无疑的口才——这会显得虚伪矫情——而是有时候发自内心扣人心弦的言词。“莱文的谈话具有打动人心的力量。”海尔福特学院的校长凯森吉评论说。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而，有些朋友认为莱文的说服力来自他自我说服的惊人能力，不管他处于什么样的立场，他总能说服自己的所作所为是理所当然，而且义不容辞。许多人都认为杂志部门是时代华纳公司关系最弱的部门，和整体娱乐业关系薄弱，而且公司其他当权者对它也漠不关心，他们推测莱文几年内将在时代生活大厦对员工发表演说，再度以“无比的热诚”表示他终于明白杂志部门惟有脱离时代华纳公司另立门户，最终才能够完成他们肩负的使命。

这种推测并非毫无根据，因为就像他高举时代公司的大旗作为开除尼古拉斯完美的藉口，时代公司基本上就成了他的护身符。莱文当着记者的面自许为“时代华纳的人”，也敦促他们要有相同的理念，熟知他的人推测他应该知道此时他并不适合划归为“华纳的人”。

莱文在公司内和亚布迪结成莫逆之交，亚布迪正是华纳公司恣意妄为的典型代表。他对时代公司的管理风格，就像过时的衣服一样不屑一顾。当董事会要求莱文和尼古拉斯重新考虑他们 1991 年提高红利的提议时，尼古拉斯同意加以考虑，虽然他被解雇时反悔不愿撤回提议。但据说莱文当时声称——他的口气足以和多数华纳同事的作风相媲美——对此感到“羞辱”而拒绝撤回。（除了薪水和 105 万元的递延薪资外，他还要求 175 万元的红利和股票认购权。莱文一开始即对罗斯充满仰慕崇拜之情，对他卑躬屈膝的程度不亚于一些资深的华纳同事。事实上，他为了加入华纳阵营不惜摇尾乞怜、不择手段。）

莱文的背叛行为正符合他的利益。丁曼告诉友人：“罗斯希望莱文投入他的麾下，因为他喜欢任他摆布的人。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

静待罗斯归天

罗斯回来后，他和莱文成为志道同合的联合执行总裁，比起当初和尼古拉斯共事时不可同日而语。两人对于娱乐事业充满狂热，同时追寻心中伟大的蓝图。(罗斯谈的是“梦想”，而莱文谈的则是“思考的力量”。)两人对于有线电视远景的兴奋程度无分轩轾，据说罗斯大约有15次，莱文则有25次莅临位于皇后区的时代华纳有线电视公司，那是全球第一家拥有150个频道、双向互动的有线电视系统。或许两人最大的共同特征就是具有强劲的韧性：罗斯屡经挫败却东山再起，而莱文也在挫折逆境中苟且偷生，为的就是击垮敌对长达20年的昔日同僚。

所以这两位境遇相同的生还者一拍即合。但若不是罗斯恶疾缠身，莱文根本没有所谓竞争的情形发生，因为莱文远非罗斯的对手。公司一位顾问说：“具有讽刺意味的是，莱文费尽心机布置一切，到头来却发现他和尼古拉斯的立场一模一样——静待罗斯归天。”

许多董事及顾问揣测尼古拉斯或许潜意识对被迫辞职感到高兴，因为在这场惊心动魄的战局中，他的权力渐被架空。虽然尼古拉斯离职时得到高额的赔偿，但他谈起这种处置方式仍不胜唏嘘。“一个完全超然独立的董事会，”他表示，“至少应该做到就事论事。一味盲从附和不是应有的处事态度。”

当然，尼古拉斯未能及时从维拉赶回参加董事会和董事当面对质是一项失策，但是他自责最深的是未能及早在8月份把东芝和伊滕商社的交易案提交董事会讨论。当时他将不只反对这项交易，同时也将极力鼓吹他替公司所拟定的一套和罗斯截然不同的策略——但他从未如此做。“万一我仍落败，我是会有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

点失望。但至少这是实质内容的讨论,就事论事,而与自大狂和权力之争无关。”

尼古拉斯事后对一切被蒙在鼓里大惑不解,毕竟在时代公司里他一向以处事圆滑著称。但当他从时代生活大厦搬迁到时代华纳公司第三十四层楼时即感慨道:“我好像到了一颗新行星上面。一旦到达火星,你的政治才能将无用武之地。在我成长的文化中——与谢普利、海斯克尔、德纳文和格伦沃尔德共事——很难想像会发生这种事。”

莱文也来自相同的文化背景,或许这是尼古拉斯不怀疑他的原因。尼古拉斯声称莱文自始至终都表现出一副忠贞盟友的样子。尼古拉斯回忆一年前和莱文闲谈中,莱文经常不经意地透露,“我完全支持你出任执行总裁”。

这段时间,莱文苦心孤诣地塑造自己成为他心目中理想的执行总裁。他在 1992 年 5 月时代生活校友会演讲时表示,演讲对他而言是件苦差事,“就多数人来说……演讲是狂妄自大的表现,我也发现演讲并不容易”。他明白地指出,他相信执行总裁具备清晰的处世原则是很重要的。他在演讲当中提到“管理是人性的艺术思考以及道德和正直的重要性”。他推崇芒罗是典型的代表人物,并誓言追随他的脚步。

莱文最后加注一句旁白——表达他对于自己达到日益权高位重的地位时,长久以来陷入的迷思——“对于如何经营、管理公司,我仍像个学生还在学习的阶段,而且我从未幻想自己是个无所不能的参与者。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十章　壮志已酬身亦死

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗斯一生中只要他全力以赴的事情鲜少未能如愿，像他尽力想使罗森康复却一筹莫展的例子，是少数的例外。但一般而言，当他全神贯注背水一战时，总能立于不败之地。这股力量来自于他乐观的天性，他笃信自己的权力，自信别人束手无策的事情一旦到他手中总能迎刃而解。事实上，在伴随他成长的三四十年代的老电影中，这种精神处处可见，在往后的岁月里，他对这种积极自信的精神奉行不渝。

对一个自由放任、白手起家创建企业王国的企业家来说，这倒不失为一种理想的信条，同时也让罗斯得心应手、无往不利。30年来，他仅仅凭靠这一点即纵横商场、所向披靡。当派拉蒙公司向时代公司的邀约价格彻底搅乱他的如意算盘时，他立刻随机应变、因事制宜而终能大功告成。然而，具有讽刺意味的是，时代、华纳的合并，虽然成就他一生的雄心壮志，却使他面对自踏入商场以来即战战兢兢避免的局面。

罗斯向来即保持临深履薄的精神，避免仰仗过多的外力，因为这不但限制他的选择空间，而且也削弱他的控制力。“我们必须掌握自己的命运”是他一贯的主张，也是商场上东征西讨的金科玉律。他基于这项信念所反映出来的就是坚持掌控经销网络、强调维持大规模核心企业的重要性，以及表现在对于西格尔欲除之而后快的应对策略及处理负债的态度。早在雅达利溃败

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之前，这项信条即是他的行事圭臬。那段被银行逼得几乎走投无路的经验，更使他对背负巨额的债务深恶痛绝。这也是在时代、华纳合并之前，惟一压得他喘不过气的时刻。

直觉并购

罗斯从雅达利濒临破产的边缘中起死回生，并清偿了那段期间所累积的债务，但他并未能因此随心所欲行事，因为有西格尔在一旁牵制着他。因此，为了购得华纳运通公司的全部股份，他不得不出售 MTV 和五分钱电影院两个部门。要不是西格尔的坚持，罗斯非但不会出售反而会贷款收购这两个部门。虽然他不喜欢举债度日，但他更痛恨出售有利可图的企业。当 MTV 和五分钱电影院日后的价值扶摇直上时，罗斯更相信自己的直觉判断是正确的。几年后谈起这件事他心中依然隐隐作痛。“我从来无意出售这些企业，”1989 年底罗斯表示，“西格尔根本不了解它们的重要性。他拥有电视台和独占经营权——但这是两码子事。西格尔的心结在于我们过去赚的钱比他多。”

“我不是一个销售员，”罗斯口气坚定地强调，“而是带领大家‘建筑’的建筑师。”

罗斯以乐观的天性和过去屡试不爽的方式，解决时代华纳公司面临 160 亿美元的负债。他不愿出售资产，宁愿采取合资经营的路线。尼古拉斯希望出售产业——一定勾起罗斯对西格尔不愉快的回忆，但尼古拉斯并没有足够的权力或意志迫使罗斯采纳他的建议。和美国运通合作就是采取合资的方式，以罗斯的观点而言，这不啻是个最迷人的方式——一位合伙人（独立企业而不是母公司的合伙人）愿意出资 50%，而控制权仍归他所有。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种方式当然是罗斯所乐见的——但现在则提升到另一种层次,更名为"策略联盟"(因应全球化的需要)。在70年代末期,美国运通是财大气粗的华纳梦寐以求的合作对象,但此刻在时代华纳的眼中世界上已经没有足以与之抗衡的合伙人。当初在这项交易定案之前,罗斯就已经积极寻求策略联盟的合作对象。

1989年7月14日,他在巴黎参加法国革命200周年纪念日的庆祝活动,就在同一天特拉瓦平衡法院法官艾伦判决拒绝派拉蒙公司强制执行的要求,也为时代、华纳的合并铺下一条坦途。派拉蒙向特拉瓦最高法院提出上诉,但一经艾伦判决后,罗斯和他的合伙人对此案的结局已是信心十足。

这或许是罗斯生命中最后一次庆祝活动。他和考特尼以及霍伊维尔、昆西·约翰斯在内的随从像往常一样住在里茨酒店。当时西方七国首脑高峰会议正在巴黎召开,数位国家元首也住在里茨酒店。霍伊维尔说:"罗斯像国家元首一样备受礼遇。"约翰斯回忆说:"罗斯沿着香榭丽舍大道走着,仿佛一切庆典都是为了迎接他胜利的到来。"约翰斯当时参与法国革命200周年纪念游行活动的节目制作,包括释放烟火、舞群设计、佛罗里达A&M乐团和詹姆斯·布朗的表演。

但罗斯到巴黎不只单纯参加庆典。霍伊维尔说"罗斯在巴黎拜会阿格内里(Agnelli)和达尔(Dalle)"。阿格内里是飞亚达的董事长,而达尔是雀巢公司(Nestle)的副总裁。负债对他来说像个不共戴天的仇人,自从马丁·戴维斯于6月份加入争取时代公司的战局,使罗斯不得不以举债方式渡过难关。此后,罗斯心中便盘算如何降低负债。他希望寻找三四家能帮助时代华纳的公司合作,以提供大量持股的方式促使他们伸出援手。他希望合伙人在世界上也是具有举足轻重地位的领袖级人物。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"罗斯认为如果能拥有雀巢、飞亚达,并且在远东地区拥有东芝(或此类的公司)将大有可为。他知道华尔街股市一旦知道负债已经控制住时,股价势必大幅攀升。但从这些合伙人选的观点来看,问题的症结在于要他们拿出大把的钞票投资却毫无发言权是不可能的。他提供的不过是让他们在电视传讯的领域里占有一席之地。"

在罗斯的生命中不断攀向新的高峰后,终于也有黔驴技穷的时刻。与时代公司合作取得重大的突破后,罗斯发现以前运用得心应手、无往不利的布局、策略和个人特质似乎全都不管用了。

他与法国付费电视公司 Canal – Plus 的经验就是一个活生生的例子。华纳兄弟公司是 Canal – Plus 主要的影片供应商,(Canal – Plus 在欧洲与非洲各地的付费频道都持有大量的股份,同时也是美国电影在欧洲大陆最大的买主。)而现在 Canal – Plus 开始投入大型电影共同制作的业务。罗斯和该公司德高望重的董事长安德烈·鲁斯列特(Andre Rousselet)(他与总统密特朗私交甚笃,并曾担任幕僚长)、执行总裁皮埃尔·莱斯库尔(Pierre Lescure)相识多年。罗斯认为他们应该是在欧洲最适当的合作人选,况且双方早已奠定了合作的基础。

华纳公司在 80 年代末期几乎就是法国的荣誉公民。对于像巴士底歌剧院(Opera Bastille)在内的法国文化建筑,华纳都曾慷慨解囊。经过热心捐助的活动,罗斯和当时立意突破传统窠臼的文化部长杰克·兰(Jack Lang)结成好友。杰克·兰自 1981 年接任文化部长以来,即因大声疾呼抵抗美国"文化帝国主义"的圣战而名噪一时——"这种属于金融和智慧的帝国主义不需要或是鲜少强占他人的领土,但却可以紧紧地控制我们的意识形态、思考和生活方式。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赤子之心

莱斯库尔曾评论罗斯和杰克·兰之间的友谊:“杰克·朗并无意与美国人为敌,他是为保护法国文化而战,罗斯是第一个了解这层道理的人。他知道,如果要在这片新市场立足,就必须共同投入心力。曾经有位美国片商说——‘我们的作品精彩绝伦。你们必须购买,因为你们没有其他更好的选择。’——罗斯绝不会如此口出狂言。”

正如鲁斯列特所言,“罗斯是我们认为的少数真正关心法国文化建设的美国人之一”。

莱斯库尔同时发现罗斯具有迷人的个人风格。“我第一次参观他的办公室时,发现到处都是足以公开拍卖的装饰派艺术精品。其中一面墙挂满库宁的作品,每一件都是他精心挑选的杰作。他从我的眼神中就可看出我对这些作品爱不释手。娱乐界的人士根本不可能具有如此独到的审美眼光。”

他同时发现罗斯具有一颗赤子之心——在全球数一数二的公司董事长身上发现这种特质的确让人大感意外。他谈起令他对罗斯洒脱个性印象深刻的两件事。第一次发生在巴士底剧院开幕时。“当时七国首脑高峰会议在巴黎召开,布什总统也出席这次会议。警察人员基于安全理由要求每个人提早到达剧院。我好不容易第一次说服我的女友准时到达会场,而我们也是第一个到达的。”莱斯库尔回忆说。

“10分钟后,罗斯和考特尼夫妇以及非洲大使陆续进场。离我们座位10公尺远有一个专供摄影记者拍照的特别席位,其中一位利用伸缩镜头看到罗斯的衣领挂着一枚蝙蝠侠的胸章而大叫‘哈!蝙蝠侠’!罗斯伸手到口袋中——装满了蝙蝠侠的胸

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

章！他站起来递给每位摄影记者一枚胸章。后来非洲大使说：'我可以要一个吗？'罗斯于是站在包厢上发给每人一枚胸章。”

“另有一回，罗斯、莱文和亚布迪向我以及鲁斯列特等人畅谈他为时代华纳公司勾勒的2001年远景——双向有线电视、音乐等——听起来简直异想天开。末了，他转向鲁斯列特说：'时代华纳公司将以各种不同的风貌出现在美国和世界各地的人们的日常生活中——而有多种方式可以打入人们的日常生活中。'接着他打开一个大袋子，从里面掏出一件兔宝宝T恤！”

“在法国，一位董事长对公司的产品如此投入简直不可思议，”莱斯库尔接着说，“通常董事长只专注在金融面，担任一名杰出的管理者而已——千万别问起有关产品策划或其他领域的问题，他们对此是一窍不通。”

莱斯库尔描述他和鲁斯列特与罗斯之间的故事听起来耳熟能详：罗斯心思细腻敏锐、个性迷人——这些特质一向令人津津乐道。但最后，尽管罗斯刻意讨好笼络，尽管他们和时代华纳公司在其他个案的合作上仍有高度的兴趣，他们却断然拒绝有关组成策略联盟的进一步要求。鲁斯列特认为“这项投资金额太大”，并以幽默的口气怀疑其可行性。“他是个万人迷，他的笑容令人无法抗拒——即使不相信他所言的人应该也有这种感觉。”他谈起罗斯时不禁露出微笑。

当被问道他心中是否另有其他想法时，鲁斯列特回答：“罗斯使用的是常见的迂回曲折手法。在法国有句谚语——如果相信对你阿谀奉承的人，必将惹祸上身。”他慧黠地补充：“但我相信我是与众不同。”

莱斯库尔对于他们缺乏兴趣的原因解释道：“我们不是银行。我的意思是说我们一旦投资，便希望能够参与其事。但对于远在异地发生的事情，我们在这里又能参与到什么程度？我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们只不过是被动的投资人,而这正是罗斯想要的。"

罗斯准备在合资企业释出的资产,说起来也都是一时之选、够吸引人的。例如时代华纳公司的有线电视、制片厂和 HBO,这些都是他和时代公司筹组合资企业之初即已拟定的腹案。但这也只是罗斯一厢情愿的想法。罗斯,这位世界级的推销员在这里真正推销的是他本人——藉机向世人证明他过去的确是有先见之明——和他持续不坠的自信心。

但事实上莱斯库尔对此却无动于衷。"一二十年前他的确具有洞烛先机的本领。有线电视尚在萌芽阶段他即已看出发展的雏型,"莱斯库尔接着对罗斯所描述的时代华纳公司 2001 年的远景发表看法,"但他今天所谈的都了无新意,他的看法也是平淡无奇,不足以说服我们投资。或许他可以说动其他的投资人。"

这件事就此不了了之。他在全球各地奔波寻找买主,经过两年孜孜不倦的努力,终于和东芝与伊滕商社建立合资关系——但金额少得只有 10 亿元。

这段时间罗斯承受着无比的煎熬、打击。罗斯对周遭人士表示,他无法理解新闻界对他所进行的攻击——强迫"买受权"上市以及 7800 万元的报酬——而且他身旁显然有一小撮的人马和他一样短视近利,没有人胆敢向他解释应该如何以正确的眼光看待这些事情。加芬在《富布斯》杂志发表的一番谈话引得罗斯勃然大怒。加芬当时已将所属的唱片公司卖给 MCA,而松下收购 MCA 时他得到六七亿元。加芬是惟一受罗斯栽培又公开批评他的人,《富布斯》杂志引述他的话:"罗斯最大的乐趣就是交易完成后,坐在那里大谈如何哄骗某人的经过。"

加芬所言倒也不假,但他忽略了当中隐含的艺术成份——当罗斯以高明的手法哄骗某人后,被骗的人非但浑然不知而且

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还兴高采烈地离去。然而加芬这番话无疑被罗斯和他的忠贞支持者视为冒犯、亵渎罗斯的天威。和罗斯交往的默契就是他支持照顾你，当你遇到挫折时，他总像个理想中的父亲在你身边加油打气，而你仅需对他的回报就是做好份内的事和对他至死不渝的忠诚。而这种忠诚是依附在传说之上：罗斯为人敦厚、正直、公平而且绝对忠诚。加芬只不过揭开了掩饰罗斯面纱的一小角。

公开反目

加芬和罗斯相识已久，而且关系错综复杂。几年后，加芬总认为罗斯在他们之间的交易中占他的便宜，但华纳的高级人士普遍的看法却是，加芬对罗斯的谈判技巧比公司其他人都出色，正如许多人所知，他"摸透了罗斯的心思"。

早斯究竟谁占谁的便宜或许尚有争议，但 1985 年双方最后一次的签约究竟谁得利就不言自明了。当时罗斯同意加芬在 1990 年以前百分之百拥有自己的公司，奥斯丁极力反对这笔交易，但罗斯不愿以一年给加芬 500 万元预付款的方式，而同意加芬的要求。合约期限届满之际，MCA 以高于罗斯的 6 亿元价格收购加芬的公司，而且 6 亿元全归加芬所有。这件事和当初罗斯出售尤里斯房地产给奥林匹克公司后价格上涨的幅度虽然不能相提并论，但这仍是罗斯交易谈判史上最大的败笔之一。

谈判失利的阴影尚未褪去，加芬又公开抨击罗斯——罗斯视为对个人的挑衅——新仇旧恨更加深罗斯的愤恨。熟悉他们的人士表示，加芬的敌意起因于罗斯对他隐瞒时代和华纳即将合并的计划。罗斯原先预备在正式发布消息之前通知加芬，却意外走漏消息，在加芬被告知之前这已是众所周知的新闻了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"加芬最大的本事就是眼观六路、耳听八方，一有风吹草动他立刻采取行动，"一位前华纳经理说道，"他一定要参与各项行动，他的力量来自于消息的收集。没有参与时代华纳合并的讨论是件令他难堪的事。他觉得在朋友面前抬不起头。"

加芬还发现，不久之前芭芭拉·史翠珊、克林特·伊斯特伍德和史蒂文·斯皮尔伯格都享有股票认购权，而他却分文未得，这件事虽然没有什么大不了，但同样令加芬生气。事实上，这些认股权不过只占总数的一小部分，约 13.3 万股（其余有的部分属于员工配股）。加芬显然还不知道 1988 年时，芭芭拉·史翠珊、克林特·伊斯特伍德和史蒂文·斯皮尔伯格分别享有 10 万股和 20 万股的股票认购权。

这段期间，史蒂文·斯皮尔伯格对罗斯深表同情。"过去几年和大众媒体交恶着实让他心情沮丧。"史蒂文·斯皮尔伯格说，"我有相同的体验——人们的焦点不是我的电影，他们只看到我成功的一面，只想到我到底赚多少钱。他常说人们根本不了解实际状况。他们只想扳倒公众人物。他们想毁掉罗斯以及他的前途。"

为了促使东芝和伊滕商社交易早日完成，罗斯亲自出马来回奔波。他于 1985 年进行前列腺癌手术后，就定期接受血液检验。1991 年夏天，血液检测出异常的现象，但他却未再进一步接受检测，而按照原定计划进行谈判。秋季时，他飞往日本出席和东芝的谈判会议，随后又飞回长岛参加史蒂文·斯皮尔伯格的婚礼，之后又立即飞往巴黎。当时和他一同前往巴黎的达利回忆，罗斯当时住宿的房间刚好在他的上层，他整晚都听到罗斯来回踱步的声音。

"他整晚都在接收亚布迪由日本传来的传真报告，"达利说，"他在旅途中罹患感冒，经常满身大汗。我说：'罗斯，你不要命

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了!'但你是知道的,当他着手一笔交易,这些话都是多余的。他拉着你参加会议,然后打开他的黄色记事本,巨细靡遗地记载一切,会议结束后你觉得好像一切都被他榨干了,全身虚脱。"

肿瘤复发

1991 年 10 月底,和东芝的交易已经大致确定——但这只是罗斯全盘拼图的一角——罗斯由于严重的脊椎疼痛被迫躺在床上休养。当他于月底知道肿瘤复发而且药石罔效时,据说他还发表意见,"这紧要关头却发生这种事……"。

身为上市公司的董事长兼联合执行总裁,罗斯有义务公开他病情恶化的程度。但他处理这件攸关生死的大事却和处理事业上其他棘手的问题一样,他对一切都极力否认。索兰纪念医院的医师决定对他采取放射性和化学的治疗方式,但即使治疗成功,罗斯也只剩 6 个月到一年的生命。医师已经事先告知家属这件恶耗,罗斯对自己的病情大概也是心里有数,据说他从未向索兰医院的医生直接询问他的病情。

11 月 26 日,他发表只有两句话的简短新闻稿,大意是说他正在接受前列腺癌的治疗。"医生对我的病情表示乐观,我的一切工作照常进行。"罗斯说。

往后几个月,一位家族成员不断对他的病情发表乐观的谈话。但这一切都是自欺欺人——毕竟他不是美国总统。然而,这种谈话只是让罗斯应有的责任更加模糊。长期以来他的行事作风就不像是上市公司聘用的职员,他从不向投资大众承担应有的责任。实际上公司就像他的私人封地,他对病情处理的心态也是如此。时代华纳公司内部却担忧此举可能违反证交会充分披露信息的规定,特别是时间一点一点地过去,而对他病情恶

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

化的疑虑也日益加深。尼古拉斯和莱文等人都知道罗斯的癌症复发，以他的年纪来说，或许已经回天乏术，据说这也是医生的看法。虽然利蒙知道事前诊断已呈现不乐观的迹象，但他写给我的一封信上仍详称罗斯的主治医师发表令人振奋的报告。无论事态如何，利蒙对罗斯病情的进展一直发出乐观的报告。

正当有关罗斯诊断的乐观报告到处流传之际，未来由谁领导公司的重大问题也浮出台面讨论。在董事会投票开除尼古拉斯之前，罗斯向董事明白保证他将在春季重返公司，所以他们相信未来的领导人选将在尼古拉斯和罗斯两人之间选择，而不是在尼古拉斯和莱文之间抉择。如果他们知道实情（罗斯再也回不来了），或许他们仍然会选择莱文，但这项决定将变得难以抉择而且势必引发争议。无论如何，他们不应该依据错误的假设做出如此重大的决定。

当罗斯接受密集化学治疗时，他的家人随侍在侧。多年来和他形同断绝关系的子女马克和托妮也在一旁。在他们成长过程中，罗斯忽冷忽热的关怀对他们的心灵造成莫大的伤害。“我有个叫华纳的兄弟。”马克感伤地说。提到他的父亲，他又说：“他的生活中没有一座天平。他无法分辨家人和同事的差别。”

托妮说：“父亲是个很极端的人。当他出现时，你可以明显感受到他的存在。但当他消失时，仿佛他就能永远地消失了。”

“我们非常亲近，”她又说，“但有一点我始终无法理解。成长的过程是很艰辛的，我常想，为什么要和那群人分享我的父亲？这些人觉得他也是他们的父亲——但他是我的父亲啊！我不了解这群人是何居心。长期以来，我甚至觉得父亲对我们的关爱还比不上对别人的关爱。”但在她父亲生病之前，一切心结都化解了，她接受罗斯就是罗斯的事实，也了解到她对父亲的“崇拜”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗斯在癌症复发前不久曾表示，希望能多花点时间和家人共处。1991 年 6 月他和马克展开为期两周的旅行——就只有他们两个人。这是他们两人第一次单独出远门，而且他让马克负责安排全部的行程。托妮指出，第一，这是她父亲第一次和马克单独相处超过一天以上；第二，他“破天荒”地让别人安排所有的行程。

他们畅游波尔多(Bordeaux)地区，参观古堡并购买喜欢的酒。这已成为罗斯的嗜好——杰克·兰说这是他们俩共同的兴趣，而罗斯在旅程中也曾找过杰克·兰，罗斯对这些法国名酒赞不绝口。当他们到达终点巴黎时，罗斯引见他的儿子和怀孕中的媳妇和杰克·兰认识。接着登场的就是广为人知的一幕。“他带我们到他喜欢的玩具店和儿童服饰店。又带我到他在巴黎的裁缝师那儿，帮我买了多条查维特(Charvet)领带——就是他常戴的那种线条的式样——每种颜色各买了两条。”马克说。

总裁夫人

罗斯卧病以来，大半时间都由两名子女陪伴着他。几年来，他们和考特尼互不往来，这种关系并未随着罗斯的病情而有所改变。1991 年 9 月，考特尼带着她和罗斯 8 岁大的小女儿妮可尔和一群随从亲信展开环球之旅。

1991 年秋天，罗斯接受采访时，他对考特尼这趟旅程装作一副满不在乎的样子，他几乎当场表示这对妮可尔是一次难得的机会，而且他很快会在不同的地点和她们会合。的确，他们于 9 月底在东京会合。根据《朝日新闻》(Newsday)一篇报道，他们在优美的 Seiyo Ginza 旅馆登记住宿时，所带的行李超过 200 件。罗斯的友人坚信考特尼这次旅行事实上是和罗斯分居，但考特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尼(通过律师)和利蒙随后对此极力加以否认。

1991年11月考特尼和她的随从亲信在香港得知罗斯的诊断报告时,立刻赶回美国。从那时起,她负责照顾罗斯的生活起居。她统筹一切的医疗行为——不断要求医生竭力而为、不可放弃任何希望,从世界各地寻求秘方,并从中国大陆聘请医生。她和费拉甘管制接近他的人士,费拉甘自始至终都是罗斯的忠实伙伴。她继续对外详称罗斯的病情渐有起色。

她之所以大费周章地料理一切,或许因为她知道这是罗斯所乐见的,也因此对外制造她对罗斯的病情存有一丝丝希望的假象。然而,她这么做无非也是希望尽量延长维持罗斯在公司内的权力。先前她对这股权力就相当地迷恋,而且不忌讳偶尔利用这股权力达到她的目的。

罗斯多年的同事谈起考特尼时说,她在“丛林住所”的日子即目中无人,常利用罗斯出面说项以遂行私欲,现在的她比起来,在态度上只有程度的差别而已。根据她的旧友表示,自从她和罗斯结婚以来,考特尼似乎有意在创造领域证明自己的才华。但有些人认为她的经验不足,她却不愿意从头开始、按部就班地学习。她有过当室内设计师的念头——她曾装潢过史蒂文·斯皮尔伯格和罗斯的寓所以及罗斯的办公室——但却半途而废。她曾和一群艺术家和库宁的妻子以一连串访谈的方式拍摄有关库宁的影片。达斯汀·霍夫曼曾接受考特尼的要求编写剧情。到了80年代后期,她又决定拍摄电影。

她知道霍夫曼有意改编一部小说拍成电影。据达斯汀·霍夫曼表示,罗斯曾和他接触,并建议由考特尼担任这部电影的执行制作人。当时还曾就达斯汀·霍夫曼和华纳兄弟签定为期3年非专属的合约进行讨论。结果达斯汀·霍夫曼并未将这部小说拍成电影,在这3年当中也没有完成任何作品。他认为达利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和塞默尔对于罗斯插手谈判交易感到不悦，他又说，因为制片成本太高，虽经他努力争取却没有任何结果。达斯汀·霍夫曼相信，罗斯和他签约的目的是希望考特尼成为该片的制片人。

考特尼后来果然拍摄了一部介绍昆西·约翰斯的纪录片《聆听》(listen up)，该剧于1990年夏天上映。当然，由董事长的妻子拍摄电影并不适当，况且一开始就预测这部电影毫无商业价值。达利试图为此自圆其说，他辩称剧中主角约翰斯是华纳的成员之一，如果要拍摄有关他的电影，华纳自然是责无旁贷。

公司其他员工担心考特尼拍片时，彼此间立场不一可能产生冲突，而且如果无法配合该片给予特别待遇可能带来的严重后果，但考特尼似乎全不把他们的担忧当一回事。据熟知公司的人表示，考特尼我行我素、不管别人的死活——她是完美主义者，要求苛刻、嚣张跋扈、挑三捡四——这与她和罗斯栽培出来的大牌红星行事风格如出一辙。据说，她怒气冲天地把该片上演失利归罪于制片厂宣传不力，许多惹她芳心大怒的员工认为他们可能要卷铺盖走人了。

华纳兄弟公司主管说，考特尼一声令下，《聆听》成为业界的“旷世巨作”，不但出版专书、CD唱片和录音带，连杯子和T恤等商品也纷纷出笼。不但设立慈善基金会(聆听基金会)，此外还举办好几场公演。最后，据公司一位主管推估，制片厂在这部影片上至少投下1500万元。

罗斯发病的前6个月，罗斯、考特尼和利蒙等人仍预测他很快就能重返工作岗位，考特尼此时企图在公司内培养自己的势力。她希望成为时代华纳公司在中国大陆的代表——有点像是经纪人，时代华纳公司在中国出售的产品她都可以抽取佣金——并曾参与这项计划一段时日，因此对于时代华纳公司的管理方针略知一二。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尼古拉斯离职前曾和她讨论此一构想，此后她又转向莱文讨论。考特尼随即通过律师表示，过去几个月以来她全心投入这次有关中国大陆的企划案，“由于她为公司利益的努力，尼古拉斯和莱文同意和她签署一份待遇合理的契约”。但尼古拉斯随即否认这项说法。当然莱文又发展一篇语意暧昧的谈话，如果考特尼误解他的语意，对莱文来说也不是第一遭。

据公司同事表示，莱文对于身为日进斗金的董事长夫人考特尼竟然擅自发表这种谈话感到怒不可遏。考特尼通过律师菲尔兹(Bertram Fields)提议召开特别会议讨论她的企划案，此举更激起莱文的不满。(莱文告诉同事，为了不伤和气才同意召开会议。)考特尼要求莱文带着他的首席律师海耶共同出席会议，但这份合约始终束之高阁。公司一位资深顾问说：“即使以‘这样’的董事会而言，考特尼的提议还是有如天方夜谭令人无法接受。”

她惟一获得通过的提议是，任命她和律师菲尔兹担任罗斯遗嘱的共同执行人。当时的遗嘱共同执行人是利蒙和亚布迪，现在总共增为四人。这段期间，为了嘉惠罗斯的三名子女而将遗嘱略作修改。据某人表示，原有的“慈善信托基金”由遗嘱中删除，据说罗斯认为他这辈子的捐献已经够多了。

莱文的处女秀

1992年6月初，罗斯答应将赶回参加7月份在洛杉矶举行的股东大会。罗斯和身旁的人相信凭藉他坚强的意志力一定能够出席这场令他念念不忘的股东会。去年9月他和尼古拉斯共同主持的股东会，是他生平最糟的一次，当时一群被解雇的员工在会场入口闹场，他又得费尽唇舌向一群来势汹汹的股东为他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的巨额报酬辩解。即使撇开这些话题不谈，一向认为股东会是他表演舞台的罗斯也发现那次股东会内容乏善可陈。“我闭关10天准备这次会议，”罗斯会后感慨地表示，“但有谁提出了中肯的问题？有谁提出法律相关的问题？”一生在股东会上呼风唤雨、表现出色的罗斯，对于生命中最后一次股东会竟是如此狼狈不堪当然心有未甘。

但这是无可挽回的事实。罗斯于6月底宣布他正在重新接受化学治疗，为了专心疗养他必须暂时请假。（在此之前，他以电话不断和同事保持联系。）这次股东会成了莱文的处女秀，但会场却是一片混乱。由于莱文公开为赛尔华纳兄弟（Sire / Warner Bros.）出品的 ICE－T 合唱团专集的一首歌《杀手警察》辩解，所以引起警察示威抗议，并对他严加抨击。

莱文曾在《华尔街日报》特稿上引述宪法修正案第一条。（译注：保证人民有言论、出版、请愿及宗教的自由），公开表示时代华纳公司支持这首歌曲的立场。莱文引用这条款似乎有点强词夺理，因为发行何种刊物、唱片或影片是由时代华纳自行决定，而其他公司或反对者的意见根本算不上是检查。据说罗斯对于莱文处理此事的拙劣手法相当不悦，他认为公司介入这种见仁见智的原则性问题实属不明智之举，应该设法把这类议题降温到事业分部的层次。但无论如何，公司还是于 1993 年初和 ICE－T 解除合作关系。

考特尼在史蒂文·斯皮尔伯格的陪同下代表罗斯出席 7 月份在洛杉矶召开的股东会。她首先代表罗斯感谢那些携手创造公司“辉煌成就”的时代华纳大家庭的成员——同事、艺人和股东，她也转达罗斯盼望及早返回工作岗位的心愿。她受到热烈的欢迎，但这多少也是看在奄奄一息的罗斯的份上——至少许多华纳的成员仍尊重她是大家族的一分子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在罗斯众多的信徒和友人当中,很难从中找出和考特尼合得来的人。根据种种迹象显示,罗斯以往迷人的魅力已经渐渐地褪色了。不管在职业生涯上(莱斯库尔和鲁斯列特等人对他的“策略联盟”构想嗤之以鼻)或是罗斯本人的身上,他的魔力已不复存在。许多罗斯忠实的友人将他近 10 年来的转变——变得惟利是图、追求虚名、孤僻、专擅和几近无法无天的滥权——全部怪罪这些年和他朝夕相处的考特尼身上,而不管这种看法是否正确。

事实上,这两人贪图荣华富贵的程度无分轩轾,究竟谁影响谁尚难定论,或许两人贪婪的个性互有推波助澜的效果。例如,当初购买意大利托迪市(Todi)的巨宅“奥美塔”(Olmeta)——一幢令人悠然神往、占地 240 亩的农庄——就很难认定这是考特尼违抗罗斯一意孤行的做法,因为罗斯也渐渐喜欢上意大利,他亲口表示希望妮可尔能够精通两种语言。考特尼曾对《华尔街日报》记者解释这幢风格别致的田园农庄吸引她的原因:“我的丈夫和我为它着迷的原因,就如设计师所说的是那一股贫瘠(poor)的气息。”她随即由律师出面澄清她和设计师所指吸引她的是“质朴”而不是“贫瘠”——“它不是豪华气派的别墅而是完全不经人工雕琢的乡村地”。

不可一世的考特尼

然而,考特尼浮夸矫饰的作风处处可见。1985 年,史蒂文·斯皮尔伯格、加芬、昆西·约翰斯、迈克尔·杰克逊和罗斯在东汉普顿的寓所欢度周末后,考特尼致赠每人一份纪念品:一套五册附有周末照片并亲手绘制的书籍,内容则以童话般的优美词句描述公爵、王子和国王的生活。当然,罗斯每年寄出的圣诞卡也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是大得出奇。封面是妮可尔的画，内容则是妮可尔描述她家救济东汉普顿贫民的点点滴滴。考特尼喜欢豢养宠物，除了一只查尔斯斯帕尼尔斯王(King Charles spaniels)名犬外，还养有迷你马、山羊和驴子等。

考特尼几年前创立一家风格独特的学校。学生是一群和妮可尔年纪相仿的小女孩，她们的教室散落在世界各地。如果谈到考古学，她们就到埃及进行古物挖掘；如果说到中国文化，她们就启程到中国大陆参观。1993 年初，她们准备到埃及之前先到巴黎卢浮宫参观埃及的史前文物。据悉，她们不仅包机前往巴黎，而且还住在里茨酒店。

实在难以探究造成如此荒诞不经行为的背后因素。究竟是一个得克萨斯州拜恩镇小女孩童年时公主的梦幻成真——亦或只为完成葛利亚·赛尔对女儿的期待？在这富裕生活的背后，她的潜意识里依稀还记得这是个包罗万象的大千世界，(在她的圣诞贺卡提到的贫民中，至少会包括学校里的一名黑人学童。)但骨子里却还是希望建立一个封闭、尊贵、无与伦比，或许就是独一无二的王国。无疑的，这必然博得罗斯的欢心，但难以想像如此精明干练的人竟会不知道这种种行为已经到了走火入魔的地步。

虽然罗斯的生活沉浸在幻想之中，他的行事作风专擅独裁，但他绝不露出一副高高在上的模样，即使对待低三下四的人也决不摆出一副盛气凌人的架势。他至少不会给人妄自尊大的感觉；他能顾及别人应有的尊严；他绝对不会得意忘形。他无论做任何事情都因充满无比的热情和创造力而显得朝气蓬勃，因而熟悉他的人不是钦佩他的专擅滥权，就是容忍他的所作所为——但没有人因此对他起反感。

相反的，考特尼庸碌无能，却又装作不可一世的神情，一旦

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得势之后，这些劣根性就变本加厉地发挥出来。但过去总有罗斯出面打圆场缓和气氛。虽然考特尼对死心塌地忠于她的资深职员也表现出慷慨大方的一面，但他们也承认得花上相当的时日才能适应考特尼吹毛求疵的作风，而只和她短暂相处的人都认为这是一段苦不堪言的梦魇。考特尼难以取悦，而罗斯平易近人，深受属下的爱戴。

阿索尔(Atholl)曾担任多年的管家，后来从事写作。几年前罗斯请他张罗妮可尔的生日宴会。“举行大型生日会前一天有场晚宴，罗斯非常满意、心情愉快——他说：‘我知道本周末的生日必将会多彩多姿。你们可以随意到厨房拿出香槟酒，希望你们尽情享受！’”阿索尔回忆。

“第二天我听到考特尼对厨师咆哮：‘他们竟敢偷喝香槟？他们有没有偷吃鱼子酱？’这可是罗斯请的呀！罗斯就是这么迷人。他对我们一视同仁，对每个人都待之以礼。”相反的，考特尼希望每人都能曲意迎合她。“我对她谈话的态度就当她是普通人。”阿索尔认为考特尼可能因此心生不满，她希望员工能够摆出一副“必恭必敬”的样子。

1992 年夏天，罗斯一家人包租一艘长 172 尺名为“爸爸的天地”(papa' place)的游艇，当时罗斯已经病奄奄无力发号施令，一切事情都由考特尼做主。(罗斯友人说，罗斯包租游艇至少由时代华纳负担部分费用，如果影星或制片厂和唱片的经理人也受邀出席，部分费用则转嫁到相关事业部门的总经费。)由于考特尼打点一切，船员顿时觉得这艘船成为惹事生非、烦恼不断的是非之地。一名和考特尼长期相处的船员说，用“独裁、跋扈、傲慢等字眼形容她已算是口下留德了”。

另一位船员说：“早在承租这艘游艇之前，船员的第一次梦魇已来临。当时罗斯的管家几小时内打了 8 个电话，再三询问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

床的尺寸，因为罗斯家人一定要用新床单。(我们从没听过这种事——我向你保证游艇上多的是华丽的床单。)由于船长不在，无法取得钥匙开房丈量床的大小。但管家不理这些解释，他拚命来电询问，好像他的任务就是要完成这件不可能的事。”

接着考特尼下令对船舱内部做局部改变——将墙上的画移走，连固定在墙面的画也无法幸免。考特尼事后通过律师表示，她这样做是因为罗斯希望在这暂时的家中围挂着他心爱的画。船长顺从她部分的意思后，终于不再理会她无理的要求——此举让考特尼勃然大怒。但有位船员说“通常不属于自己的船是不会重新装潢的”。

罗斯一家人带着一群仆役管家上船，因而使船上的房间不足——这也是一件罕见的事情，这更导致双方剑拔弩张的局面。有人形容他们的管家“具有把船员弄得苦兮兮的本事”，船员很快就对他们充满敌意。他们告诉船员任何问题都得通过他们向考特尼提出，船员不得擅自和考特尼谈话。考特尼通过律师解释这道命令是管家教唆的。

许多船员认为考特尼已经习惯别人伺候她那反复无常的个性，而且也不容他人分辩，一定得遵照她的意思，他们认为她一向瞧不起替她做事的人。她的指甲美容师常被召唤到船上等候差遣，经常一等几小时，考特尼的父母经营一家可口可乐制瓶厂，据说她发现船上有百事可乐后即下令船上不准摆百事可乐。考特尼要求船员服务生只能用巴克洛特水晶餐具(Baccarat)伺侍女儿妮可尔用餐，但这根本是强人所难，因为船上没有巴克洛特餐具(考特尼同样通过律师否认妮可尔使用巴克洛特餐具)。

船员领到一个月的小费后，发现数目远比平日的少，更是怒火中烧(再次证明出手阔绰无人能比的罗斯已无力当家做主)。许多船员相信寒酸的小费代表考特尼对于他们不够卑躬曲膝的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

愤怒。"我们是船员，不是服务生。考特尼无权要求我们逾越分界，但她却认为我们就是服务生。"一位船员不满地说。到了8月，士气低落的船员纷纷离职。但即使受不了罗斯这群人而辞职的人也强调，罗斯虽然罹患重病，但和他周遭的人相比，尤其是他的妻子，却依然和蔼可亲、善解人意。

深藏的情感

许多罗斯的旧识担心他可能捱不过夏天，于是纷纷想求见他，其中包括罗杰·史密斯、鲍勃·施蒂、西拉和阿曼达。费拉甘对他们致以谢意，表示罗斯虽然也想见见他们，但现在不是时候，一切待他好转以后再说。有时候她建议访客以便条方式向他问候。各方向罗斯问候的卡片如雪片般飞来。罗斯的第一任妻子卡罗尔是在他遥远回忆中少数获准探望他的人，甚至他病重住院时，她还经常探望罗斯。盛夏的某一天，她和现任丈夫阿瑟·马斯龙(Arthur Maslon)和罗森索的亲友在"爸爸的天地"(papa' place)度过一天。离开的时候，每人的袋子都满载华纳的纪念品：罗斯的注册商标。多年来，罗斯喜欢在股东会或任何场合致赠华纳兄弟的商品，不管是运动衫、杯子或T恤。每当船靠岸时，他总带着物品上岸——一位朋友说："圣托波兹(St. Tropz)的每位服务生都穿着他送的衣服。"

爱德华·罗森索在1991年5月以87岁高龄过世。在葬礼上，他的子女和孙子轮流发表悼辞——即使在公众场合演讲怯场的人也上台讲话。丧礼过后，多丽丝在自宅招待宾客。罗斯跪倒在她的椅边，递给她一朵玫瑰花，热泪盈眶地告诉她："我挚爱着爱德华。"

这番话令她大感意外，罗斯自从和卡罗尔仳离后即和罗森

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

索渐渐疏远。在特殊场合他仍会送花致意,但贺辞都是由秘书代笔。多丽丝告诉家人,如果罗斯腾不出时间亲笔写贺辞,干脆花也不用送了。罗森索家人和韦斯仍保持密切的往来。韦斯判刑确定后,罗斯除了在大型聚会外从未接见韦斯,罗森索家人对罗斯这种绝情无义的做法颇不惊解。当罗森索罹患白血症卧病在床时,罗斯并未亲自出面而是由费拉甘打电话询问他的病情。多丽丝和罗森索觉得,罗斯过去几年对一个曾经提拔他的人所表现的态度未免不近人情——要是没有罗森索给他机会,罗斯至今可能只是服饰区里一个杰出的推销员而已,当然这种推论未免过于武断。根据罗森索家族的一位成员表示,爱德华·罗森索认为罗斯是个"过河拆桥的人"。

但这并不意味罗斯是个铁石心肠的人,在他的生活上仍可发现一些真情流露的例子,事实上他那股真情的流露经常使人宽容,或者容易淡化对他的严厉批判,至少是对他既爱又恨不至于全然否定他的为人。就在罗斯发病的前一年,彼得·罗森索(罗斯以前的小舅子)的儿子希望见见这位曾经是他姑父的传奇人物。彼得·罗森索的儿子当时是大一的新生人,自小即未见过罗斯。当时罗斯正为薪资问题饱受新闻界的批评,而且也为完成策略联盟而忙得不可开交。

但罗斯还是同意百忙中接见他,这位年轻人到他的办公室准备和他展开 15 分钟的晤谈。令他大感意外的是,罗斯竟和他长谈几个小时。当然,罗斯并未谈起自己,而大部分的时间都在聆听这位年轻的罗森索心里的想法,罗斯对他很感兴趣。罗森索回去后对家人说,这是他毕生难忘的一个下午。

当罗斯生命垂危住院的时候,过去十几年他在社交圈结识的影视红星当中,惟一获准和他见面的是史蒂文·斯皮尔伯格。事实上,除了那段时间全力伺候罗斯的费拉甘之外,史蒂文·斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

皮尔伯格是惟一会见罗斯的外人。就某种程度而言，史蒂文·斯皮尔伯格取代埃米特的角色成为罗斯的莫逆之交。然而由于两人年龄上的差距，罗斯和史蒂文·斯皮尔伯格之间倒比较像是父子关系。史蒂文·斯皮尔伯格也经常以此比喻他们之间的关系——这或许激起罗斯子女的不满，同时也引发一个问题：史蒂文·斯皮尔伯格的生父在这样的局面中究竟扮演何种角色。

我曾问史蒂文·斯皮尔伯格他的父亲是否健在，他回答："是的，而且我的内心充满矛盾。因为罗斯才是我理想中的父亲。"史蒂文·斯皮尔伯格的父亲是位电机工程师，《华尔街日报》引述一段有关他对儿子所拍电影的谈话："《法柜奇兵》(Indiana Jones)我还可以接受，但《一九四一》这部片子我可恨透了。我告诉他时，他回我一句：'爸，别和我谈这些。'"

"罗斯像是个慈爱的父亲，"史蒂文·斯皮尔伯格又说，"或许对我们比对亲生子女更好。"

至于史蒂文·斯皮尔伯格为罗斯所作的贡献就只有任凭想像了。当然，罗斯免不了利用这层关系获取商场上的利益，但他同时对史蒂文·斯皮尔伯格还存有一份真实的感情。如果说史蒂文·斯皮尔伯格和阿曼达是罗斯生命中最重要的两个人，那他们都具有类似的移情作用：罗斯把阿曼达视为上流社会的化身(可以强化他和佩利的关系)；史蒂文·斯皮尔伯格则是创作才能的化身，他的创作领域不但罗斯可以理解，而且爱不释手。

史蒂文·斯皮尔伯格和之前的许多人一样都沐浴在罗斯诚挚的关怀里，在他的关怀中茁壮成长，进而依赖他的庇护，他们还发现生命中因为罗斯的出现而变得多彩多姿。但史蒂文·斯皮尔伯格不同于前人的是他获得罗斯更长时间的关爱。史蒂文·斯皮尔伯格回忆当罗斯生病时，"好几个月我们坐在后院享受和煦的阳光。我在一旁阅读剧本，而他则和亚布迪通电话或在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

记事本上涂涂写写。有时候我提议到某家餐厅用晚餐时，他却一副若有所思的样子。他正在沉思某些事情，脑子浮现的尽是数字，对我的话置若罔闻。虽然他企图集中精神，但当他盯着我的左耳看而不是注视我的眼神时，我便知道他心不在焉”。

“但只要话题转到我切身的问题时，他立刻全神贯注，放下手中的记事本，吩咐管家不再接听电话，然后专心地看着我。他对我的问题非常投入。我们长谈几个小时，电话留言叠了一堆也不理。我的生活完全赤裸裸地呈现在他的面前。以前我从来没有对任何人这样做过——甚至包括我的父母、兄弟、女朋友和心理医生，但我没有心理医生。”

然而罗斯对史蒂文·斯皮尔伯格并未一样地开诚布公。“他绝口不提对孩子和考特尼的感情。他付出的比得到的多。就像演员使出压箱绝活在观众面前卖力演出，罗斯总会绞尽脑汁替别人着想……他是典型的付出者。”

“这是我生命中第一次有人不计回报地关心我。”史蒂文·斯皮尔伯格补充说。对于这点——罗斯对他们的友谊不求回报——史蒂文·斯皮尔伯格相当感动。他承认罗斯做的某些事具有“外部效果”(kickback effect)，但他坚信“他是真心诚意视我为朋友——不求回报。这是他生命中少有的现象，我想这有点像是忙里偷闲的味道”。

幸运之神

史蒂文·斯皮尔伯格继续说，他和罗斯一样都是“工作狂”。但罗斯对娱乐和工作同样具有无比的狂热，这也是他最初能够吸引史蒂文·斯皮尔伯格和一群人的原因——这种风格是与生俱来的天赋，或者也是对生命永无止境的热爱。但这也是罗斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

典型的风格——对工作和娱乐的胃口永远没有满足的一刻。尽管如此，罗斯却善尽一位父亲的责任鼓励史蒂文·斯皮尔伯格应该暂歇一会儿品尝工作带来的成就感，尽情享受日常生活的乐趣和敞开胸襟接纳朋友。“罗斯虽然谆谆教诲，但他本身却无法力行，”史蒂文·斯皮尔伯格承认，“他从不回顾过去或反省自己。但他总是鼓励我尽情享乐，别再过着以往一成不变的生活方式。”

史蒂文·斯皮尔伯格表示他曾费尽心思寻找“报答”罗斯的方式，却发现不容易做到。史蒂文·斯皮尔伯格在维京群岛(Virgin Islands)租栋房子，准备投其所好招待罗斯，但罗斯却自行安排每天的行程——一会儿在深海潜水，一会儿又到那儿用晚餐(控制愉快的航程带给他莫大的乐趣)。史蒂文·斯皮尔伯格曾为罗斯做的一件事就是在 1987 年华纳股东会上吹捧罗斯，罗斯认为那是他和西格尔斗争的一大胜利。罗斯缠病以来，史蒂文·斯皮尔伯格认为自己是“罗斯复原的部分力量”。

“我说：‘别忘了幸运之神与你同在’——他是我见过最幸运的人。‘就把你的身体当成一笔交易，如果无法恢复健康就无法实现你的梦想。拿出时代华纳合并或和东芝成立 TWE 奋战不懈的精神——你一定很快就会复原。为了考特尼、妮可尔、托妮、马克和我这个家伙，你一定要坚持到底。’”史蒂文·斯皮尔伯格又说，他和罗斯花了许多时间规划罗斯病情好转后准备做的一些事情，他们要买艘大型游艇，(这是罗斯对付桀骜不驯的船员的釜底抽薪之计——他们计划以 1100 万元买艘游艇。)而且罗斯也将抽出更多的时间陪孩子们。

“罗斯卧病期间心情偶尔跌至谷底。”史蒂文·斯皮尔伯格说他赋予自己的任务就是逗罗斯开心，“每次见到他都能引他开怀大笑——而我可不是个逗趣的人。有次他刚做完化学治疗，浑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

身痛苦地躺在椅子上。我摆出钓鱼的姿势让罗斯想起我一年前钓鱼的尴尬事。当时，船长站在我后面，我甩出鱼竿而鱼钩竟勾住他的大腿！惹得罗斯捧腹大笑，笑声持续一个半小时。所以只要我抛甩鱼竿，就听到他指着我和鱼钩大笑，以手势叫大家避开。我得感谢上帝一年前让我勾住船长！"

史蒂文·斯皮尔伯格对于自己的笨拙、憨直成为罗斯嘲弄的话题并不在意。"他喜欢调侃我，我经常被他捉弄。他的口头禅是：'这么笨的人怎么也能成功？'罗斯机灵得很——你骗不了他"。

罗斯卧病期间依然不改恶作剧的本性。有次罗斯刚在南汉普顿(Southhampton)医院输血后，史蒂文·斯皮尔伯格前去探访他。"我设法逗他开心。我告诉他有三个人因为吃了路易斯安那州的牡蛎而中毒身亡，而午餐时我才吃过牡蛎，不知道这些牡蛎是长岛产的还是路易斯安那州的？他耸耸肩仿佛表示只有天知道。医生随后到病房检查，我和考特尼则在房外等候。突然间医生匆匆忙忙冲出病房，我问道：'怎么回事？'他说：'稍早有60个人因为吃了牡蛎被送到医院，现在整层楼住满病重的人。'我想，这些牡蛎果然大有问题！然后我却听到罗斯阵阵的窃笑声……"。

罗斯的鬼点子源源不绝。有时是无伤大雅的小玩笑，有的则是不择手段的权谋应用，有的纯粹只为博君一笑，有时藉此建立幽默风趣、机智过人的形象，有时则千方百计地完成商业目的，有时候在这层出不穷的点子中，各种目的兼而有之。

有关他曾在克利夫兰布朗队打球的话题，开始时可能纯属开玩笑的性质，后来掺点恶作剧的成份，(罗斯在不知情的听众前谈这件事时，总会向场中的旧识眨眨眼睛。)最后则大大方方地引用这项说法。他的女儿托妮说："在我成长过程中始终相信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

父亲曾担任过布朗队的前卫，后来因为摔断手臂不得已才退出。”罗斯对她说，当时他身上伤痕累累，但由于对足球的热爱，他不顾一切继续参加比赛直到被迫放弃。后来当她知道这一切纯属捏造时，并未当面掀他的底。“他会觉得难堪”，她又认为“人们对此过于小题大作，仿佛意味他做的每件事都是谎言”。

罗斯往自己脸上贴金的幻想在和阿曼达交往时达到最高点。他吹嘘自己不只是克利夫兰布朗队的球员，而且还是首畅销曲的幕后作曲人，此外和政府间有秘密的关系。后来，当他和心仪的影视红星交往时，他显然觉得偶尔还是得炫耀一番。

道不同不相为谋

1989年夏天，达斯汀·霍夫曼在伦敦演出《威尼斯商人》(Merchant of Venice)，罗斯专程飞往观赏此剧，并包租一艘他最喜欢的游艇 Klementine(“爸爸的天地”只不过是代替品)。达斯汀·霍夫曼一家人和罗斯在船上共度假日。达斯汀·霍夫曼回忆，在一个晴朗的星期天早晨，他和罗斯坐在甲板上，他正在为《星期日时报》(Sunday Times)的填字游戏搜肠刮肚时，罗斯突然露出微微的笑容以开玩笑的口气说：“哪一个字让你如此困扰？”

达斯汀·霍夫曼顺手把字谜递给他——内心却思忖道，罗斯虽然有数字的天赋，但对文字可是一窍不通。但罗斯表现出的高度兴趣却让他出乎意料。罗斯在10到15分钟内就几乎完成所有的字谜。达斯汀·霍夫曼诧异不已——即使几年后仍对此感到很迷惑。罗斯以何种方法完成，至今仍是个谜。但几乎可以肯定，罗斯要是不靠投机取巧的话绝对无力完成。据说他甚至连一些稀松平常的字谜也是错误百出——更何况是《星期日时报》的字谜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

达斯汀·霍夫曼受到罗斯的殷勤款待。“他来电说:‘我包租这艘船,考特尼和我两个星期没空用它。船在地中海,船长可以载你到任何地方——你有时间吗?’这艘游艇长 160 英尺,有 10 位船员。我们邀请贝里·莱文森(Berry Levinson)参加。这是我们一生中最美好的假期。”达斯汀·霍夫曼说。

另有一次,他们漫步在巴黎街头,达斯汀·霍夫曼的眼光被商店两件非常昂贵的雕刻作品深深吸引——一尊罗马人的半身像和一座妇女的躯干雕塑品。经过和妻子一番讨论后,他们决定购买躯干像。罗斯表示将请考特尼鉴定这是否为真品。不久,罗斯打电话告诉达斯汀·霍夫曼那是真品无误,但请霍夫曼可否帮他忙?考特尼喜欢这尊躯干像,他希望送给她当作一个意外的惊喜。达斯汀·霍夫曼欣然同意。然后罗斯买下另一尊罗马人半身像送给他。

达斯汀·霍夫曼曾经请求罗斯替一位需要骨髓移植的小女孩筹募资金,罗斯当即慷慨捐出 100 万元(达斯汀·霍夫曼不知道这笔钱是来自公司还是罗斯自掏腰包),并在办公室内邀请数位可能的捐款人参加他主持的会议。“这些百万富翁有的承诺给 2.5 万元,有的答应 5 万元——结果有的出尔反尔、一毛不拔。当你想从富人口袋募款时才知道难于登天,”达斯汀·霍夫曼说,“没有人像罗斯一样给得干脆。”

达斯汀·霍夫曼曾数次探访病中的罗斯并留下口信,两人并未当面交谈。1992 年 9 月,他从费拉甘口中得知罗斯希望他捐赠 15 万元给克林顿当竞选经费。罗斯还寄了一卷奎尔(Dan Quayle)在共和党全国大会约一分钟的录影带剪辑,当中奎尔举手的姿势活像纳粹党的敬礼姿式。罗斯早期并不是克林顿的拥护者,但到了夏天却积极地帮他募集基金,并慷慨解囊。

达斯汀·霍夫曼却陷入进退维谷的局面。他和妻子一致认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为花费几千万元竞选总统简直是“匪夷所思”，他们并不想将如此巨款浪掷在他们认为是错误的行为上。最后，他们决定告诉罗斯，除了竞选经费之外，达斯汀·霍夫曼愿意捐款给罗斯指定的任何慈善机构，但达斯汀·霍夫曼后来却有事耽搁而没有回电给罗斯。9月底，罗斯来电，以略带嘶哑、愤怒的口气说：“我当你是个朋友，你却没有回电真伤透了我的心。”达斯汀·霍夫曼将内心的矛盾向他解释，罗斯说：“你说的没错，但你没收到我的录影带？奎尔看起来就像纳粹党人，不能再让这些家伙得逞。”达斯汀·霍夫曼继续想解释，罗斯打断他的话：“算了，我不想让你做出和你原则相抵触的决定。希望我们还是朋友。”

这个道不同不相为谋的苦涩情节，或许正代表他们友谊发展的极限。虽然罗斯苦心拉拢达斯汀·霍夫曼到他所属的艺人圈内，但他并未像其他人一样趋之若鹜，而且他也不认为和罗斯已成心腹之交。罗斯有一两次几乎卸除达斯汀·霍夫曼的心防。尽管罗斯魅力十足，他仍觉得罗斯难以亲近。虽然达斯汀·霍夫曼不加思索指出他很欣赏罗斯的某些个性。“从未见他伤害任何人，也从未见他吝啬寒酸，他总是殷勤亲切。”——达斯汀·霍夫曼顿了顿又说——“如果我和他比赛，他绝不是高高在上，而这位子好像是为竞赛者准备的特别席——‘我能替你准备什么东西，我替你拿……’”

“我认为他是发自内心的。如果他今天没有成功地创造属于自己的王国，我相信能够看到他在工人阶级的酒吧里和一群家伙（我想他们会称罗斯为男人中的男人）大喊道：‘我赢了！我赢了！老兄，你想要什么，我赢了！’”

“他可以是个领班，”达斯汀·霍夫曼又说，“他一定会提供亲切的服务，眼睛盯着桌面确定每件事都符合客人的心意。如果有人打破东西，他会亲自收拾……。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“他就是这个样子。像是有股磁力吸引他这么做，他总是设身处地为人着想。”达斯汀·霍夫曼停了会又说，“批评者认为他这么做是别具用心，但我认为他是诚心诚意的。我想即使他没有今天飞黄腾达的地位，他的作风也不会有什么两样。他仍然还是老样子——他绝不会过着安分守纪的日子。”有关罗斯引起的风风雨雨，他说“我从未见他安静片刻”。

大导演献媚

9月19日是罗斯65岁生日。想找件适合罗斯的礼物可不是件易事，他平日即挥霍无度，从不亏待自己。史蒂文·斯皮尔伯格受过罗斯多次慷慨的馈赠，每逢圣诞节和罗斯的生日他莫不绞尽脑汁替罗斯筹买礼物——这回终于如愿以偿。他买了一台20世纪初的维克罗拉留声机(Victrola)给罗斯，罗斯喜欢极了。“终于找到他真心喜欢的东西。”史蒂文·斯皮尔伯格回忆道。他又以罗斯生平最喜欢的一部电影《美妙人生》为蓝本，拍摄一部短片献给罗斯。

正如原片中乔治·巴利沮丧消沉，准备投河自尽之际，一位天使以巧妙的安排告诉他世界如果少了他将成什么样子。于是史蒂文·斯皮尔伯格也以同样的手法告诉罗斯，世界少了他将成什么样子。“我的构想来自于在夏威夷拍摄《侏罗纪公园》时，”史蒂文·斯皮尔伯格说，“达利和塞默尔扮成在垃圾堆寻找食物的流浪汉。克林特·伊斯特伍德不再是传说中的英雄，而只是临时的特技演员。(乔尔·西尔弗开枪打他——真的把他打死。)昆西·约翰斯扮演天使克拉伦斯(Clarence)。切维·蔡斯(Chevy Chase)扮演上帝。”

“我则住在精神病院，全身裹着紧身衣，只有手指可以活

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动,"史蒂文·斯皮尔伯格又说,"我把刮胡膏的泡沫看成E.T.的脸,并神智不清地喃喃自语:'他朝我走过来……他走过来……他是一个6尺3寸的E.T.!'"

1992年10月罗斯飞往洛杉矶接受手术治疗。肯尼斯·诺里斯(Kenneth J. Norris, Jr,)癌症医院的史奇纳医师负责这次手术。一位家属说,索兰纪念医院的医生曾警告这次手术徒劳无益。但正当罗斯的医生群束手无策之际,史奇纳却说罗斯有机会在良好状态下延长生命。这时家属心里明白他已经来日无多了,几个月来他滴水未进,罗斯和家属都相信这是他最后一次机会了。

经过10小时半的大手术后,史奇纳医生宣布手术成功。他告诉家属肿瘤已经清除干净,只待罗斯恢复体力即可利用化学治疗法消除剩余的淋巴瘤。这几乎是个奇迹,这是自从罗斯一年前诊断罹患癌症以来,头一次发布痊愈有望的报告,家属对这份公开发布的乐观报告深信不疑。

罗斯10月份飞往加州之前,时代华纳公司的董事休·卡尔瓦豪斯(Hugh Culverhouse)曾和他讨论减少董事会席次的问题。当初合并两家公司时,原来各有12位董事的董事会也跟着合并。1991年秋,尼古拉斯就曾建议莱文缩减董事会的规模并减少内部董事的席次。尼古拉斯离职后,问题依然存在。素有势力的加州大众劳工退休组织(California Public Employees Retirement System, Calpers)的退休基金会曾警告,如果再不采取行动,它将在时代华纳下次的股东会提出修法的要求,投票表决删除所有的内部董事。而且,一些引人争议的事件——强迫买受权上市、开除尼古拉斯、ICE-T的纷纷扰扰,将引起外界对董事会的判断力、正直和应变能力的怀疑。甚至连董事会内部和外界都有相同的共识,即需要藉重德高望重的外部董事领导改

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

革。

台面人物

莱文于9日任命卡尔瓦豪斯和芒罗研究缩编董事会的问题并提出建议。对于莱文选择卡尔瓦豪斯和芒罗分别代表华纳和时代的原因,他的一位同事说:“莱文找的是公司内具有代表性的人物。”

没错,芒罗曾担任时代公司的董事长和执行总裁(虽然不很愉快),但选派他有点悖乎常理,因为他本身就是一位内部董事。而且除了他先前曾担任公司的职务外,他还是执行委员会的主席,1992年的薪俸达100万元。只有一点可以说明他是最佳人选的理由:他是董事会中莱文最亲近的人,莱文可以指挥他依计行事。这和他们过去合作的模式如出一辙——当初在合并谈判的过程中,莱文不断向他做简报并告诉他该说些什么,实际上就是莱文主导他完成合并的。而且当初逼退尼古拉斯时,莱文曾经寻求并得到芒罗的首肯,所以若说是他们联手迫使尼古拉斯下台的并不为过。

而且,芒罗在当时很显然是众人唾弃的对象。他知道昔日时代公司的同事因为他在合并案中背叛公司的利益而鄙视他的为人(他自己获利甚丰),而且华纳的同事也瞧不起他(甚至未出席他的惜别晚宴)。尼古拉斯去职之后,两派人马都认为他懦弱无能。然而,如果芒罗能圆满完成这次任务,他或许有机会向华纳的人马证明自己绝非软脚虾,而且多少也能表明自己仍是站在时代公司的一方。

卡尔瓦豪斯刚进入华纳董事会不久,如果他能代表任何意义的话,应该就是机会主义。他曾以西格尔班底的身份入主董

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事会，罗斯讨好笼络他，两人一拍即合，因为卡尔瓦豪斯拥有一支坦帕湾海盗足球队(Tampa Bay Buccaneers)。最后当西格尔控告公司收购洛瑞玛一案时，卡尔瓦豪斯(曾向西格尔担保与他站在同一阵线)却又投靠罗斯。罗斯于是请他担任时代华纳公司的董事作为犒赏。机灵的罗斯当然知道曾经背叛他人的人难保日后不会再背叛。罗斯的友人回忆，在最近几年中有人向罗斯提到"卡尔瓦豪斯像条蛇"，而罗斯回答，"没错，但他是我们的蛇"——又说，"但我们可别在草丛中睡着了"。

罗斯为何没有采纳自己的忠告不得而知。他卧病在床固然是主因，但他也自信没有经过他默许的话，没有人敢轻举妄动。莱文的同事推测卡尔瓦豪斯和罗斯见面时的情景说："罗斯表示缩编董事会规模和开革内部董事一事他可以理解。但他也一定会说：'一切等我回来再谈。'"

整个过程的发展可说是煞费苦心。事实上，这件事也让人不由得想起当年莱文、尼古拉斯和芒罗为合并案催生时携手合作的过程。当时赖福特凯特别工作小组内部即已建立共识，他们推论其实这三位高级主管早已先入为主地认定合并案是势在必行；芒罗和尼古拉斯马不停蹄到处奔波向董事讨论报告寻求支持。此刻，芒罗重操旧业，到处拜访董事并将结果回报莱文，并争取更多董事的支持。在他的推动之下，董事们大致同意董事会合理的席次应该是15席，并且应该包含一些新的董事。

时代华纳董事会在召开的前一晚，依照传统所有董事均将出席一场晚宴。在莱文的主使之下，所有的内部董事(除了他和芒罗)均被排除在晚宴之外。在其中一场晚宴当中，所有的董事们被要求交出代理权，他们同意谁被点名辞职，就得下台。这么一来就大大降低了群起反抗的机会。然而，内部董事并未被要求比照办理，事实上他们对当时发生的一切也毫无所知。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽然外部董事答应这项请求，但一般均预期卡尔瓦豪斯和芒罗会向董事会报告，并在会中讨论这个建议案——这是相当正常的事。然而，或许卡尔瓦豪斯想起以前在旧华纳的董事会，赋予特劳布和巴顿·威尔组成的特别委员会对阿姆斯特朗报告具有批评判断的惟一权力，而让他自以为这次可以掌握董事的生杀大权不受限制，却不曾想过当时那项特别的权力是获得全体董事会批准的。

罗斯的接班人

12月初，芒罗和卡尔瓦豪斯及卡尔普公司的汉森(Dale Hanson)会面。汉森充分表达卡尔普的立场：如果年底董事会没有改变，卡尔普将提议修改章程。但这项最后通牒并未具有威胁效力，因为如果董事会在年底之后但在股东会之前改组，这项提议将形同具文。汉森描述会谈状况时说："我们明确指引他们该何去何从，但并未对个别董事表示赞成与否。芒罗问到他是否该继续留任(内部董事)，我回答：'董事会应该要有《时代》杂志的代表人吧！'"

"他们对改组的确切时间绝口不提，但我们知道改组已是蓄势待发。"他又说。

整个过程可说保密到家。正如开除尼古拉斯一样，充分掌握有利的时机并引起极大的震撼。芒罗和卡尔瓦豪斯就在圣诞节前一周的星期一开始通知董事，这些被点名辞职的董事的反应就像当初尼古拉斯一样错愕。而且就像尼古拉斯一案，整件事也没有经过董事会的充分讨论，他们要求这些董事立刻辞职。

在策动推翻尼古拉斯的阴谋中，莱文担任罗斯的打手，而罗斯有如置身事外。此刻，芒罗则扮演莱文相同的角色。据多人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表示，芒罗的态度虽称不上挑衅，但也够强硬的——当遇到华纳派董事顽强抵抗时，他总是虚与委蛇敷衍过去。一位同事注意到芒罗显然对这项工作乐在其中，他回忆说约莫一年前，芒罗趁着罗斯不在场，对其他董事说："我们买下这家烂公司！我受够了窝囊气！"从芒罗的观点来说，这至少是时代公司复仇的开始。

时代公司的外部董事丁曼和霍纳以及《时代》杂志的总编辑麦考尼斯被迫下台。这对芒罗可是莫大的讽刺，几年前他念念不忘的就是把总编辑从时代董事会的名单中除名，如今终于如愿以偿——但他为了名正言顺留任董事会，竟引用汉森的那番话，以"《时代》杂志的代表人"身份自居，担任公司管理的监督人。

麦考尼斯一如预期没有叫嚣责骂便默默地下台。他认为这样才更能够克尽编辑的职责，因为他不必因忌讳而回避许多故事题材。当初卢斯一手创立"教会"与"国家"的架构，无可否认的已经是面目全非，麦考尼斯任内总编辑的地位也逐步式微，他是否占有董事席位已经无关紧要了。

华纳一派被点名下台的〔除了先前已表达辞职意愿的迪恩·约翰逊(Deane Johnson)和艾伦·埃克之外〕内部董事有时代华纳公司的副董事长佩森和资深的财务长沃瑟曼，外部董事则是霍伊维尔和本杰明·霍洛韦(Benjamin Holloway)。佩森可说是咎由自取，他当初担心遭到尼古拉斯的开除，而大力襄助莱文罢免尼古拉斯。在华纳家族里，维护个人的尊严一向是公司的优先课题——公司的董事高龄退休后将受聘为名誉董事，而且职员也不必担心被炒鱿鱼，因为顶多被调移其他部门。这些出身华纳的董事回想过去种种，此刻心中一定无限感慨。

董事会改组的过程同时也激怒了时代公司被点名的董事，许多董事表示，如果由芒罗和卡尔瓦豪斯二人组成的"委员会"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

决议要付诸实施的话，为了表示公正客观，这两人至少也该一并辞职。但是可以预见的是，这群愤恨难当的董事中，会作势反扑的只有一生托付给华纳公司的罗斯效忠部队——佩森、沃瑟曼和关系较不密切的霍伊维尔。

11 月底，董事会要求罗斯在洛杉矶的医师出具一份诊断报告。据说医生在信中提到手术相当成功，预计罗斯在 1993 年 1 月中旬即可康复出院。虽然无法全职投入工作，但至少能够参与部分业务。事实上，12 月中旬，执行副总裁杰弗里·霍尔姆斯(Geoffrey Holmes)面对一群分析师就表示罗斯即将返回工作岗位。

罗斯自从手术后即与外界断绝一切联系，他只接见家人和费拉甘。于是佩森、沃瑟曼和霍伊维尔在利蒙的声援下，对莱文昭然若揭的意图提出强烈的要求："为何不能再过几周，等罗斯回来后请他发表意见！"他们强调，并不是罗斯的看法有决定性的影响，而是他该有机会听听大伙的意见。莱文仅表示，要虚弱的罗斯面对这种场面是件残忍的事。

当然这只是推托之词，但莱文无法说出真正的原因："他之所以迫不急待，是因为罗斯随时都可能会康复出院，届时一切阴谋可能功亏一篑或是大打折扣，此刻不进行改组更待何时。"莱文或许对加州医师乐观的预测存疑，他或许接受索兰纪念医院认定罗斯回天乏术的看法，但他没有理由不相信加州的医师至少能成功地延续罗斯的生命。只要罗斯活着一天——而且依然控制董事会——莱文的未来势必岌岌不保。

罗斯究竟有无真正属意的继承人，正是莱文所关心的。罗斯曾经口是心非地告诉尼古拉斯他是自己指定的接班人。据说莱文奉罗斯之命铲除尼古拉斯之时，罗斯曾经亲吻莱文的脸颊并表示很欣赏他。但莱文怀疑罗斯是否诚心接纳他为华纳的一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分子并视他为接班人,亦或只是虚与委蛇一番?不容讳言,罗斯喜欢莱文胜过尼古拉斯,但莱文是否只是罗斯用来填补权力真空时期的一颗棋子?罗斯的心机深不可测,莱文对他也是茫然无知。

这种混沌未明的局势对莱文影响颇大,但同时也掺杂其他考虑因素。1992年下半年,新闻界纷纷揣测莱文的能力尚不足以领导像时代华纳这种大规模的娱乐公司,而曾任新闻公司(News Corp)所属福克斯公司(Fox Inc.)的董事长巴里·迪勒(Barry Diller)或创意艺术家经纪公司(Creative Artists Agency)董事长奥维兹(Michael Ovitz)才是罗斯心中属意的人选。由于传闻甚嚣尘上,迪勒于是写信给莱文表明对此职位毫无兴趣,奥维兹则按兵不动。有趣的一点是,华纳兄弟的前总裁加利在1980年左右曾怂恿罗斯聘雇奥维兹担任他手下的第二号人物,两人虽然交换意见,但一直未有具体的行动。9月份,奥维兹因为一位客户有意对时代华纳公司投下巨资,于是飞往东汉普顿会晤罗斯。

即使罗斯从未认真考虑能干的接班人,一旦他归天后,莱文仍可顺理成章接掌他的职位,但他对于罗斯主导的董事会仍有芒刺在背的感觉。万一莱文势力尚未稳固之际,窜起另一位挑战者,他能有多少胜算?这像道简单的数学题,答案很明显。1992年冬,董事会共有21位董事(期间减损几位董事):华纳派占有12席,时代人马只占9席。

如果莱文能按照计划改组董事会,则时代(含莱文)和华纳(含罗斯)两派人员将各拥有6名董事席次;莱文届时可以任命几位新董事。而且,表面上双方呈现6比6势均力敌的局面,但罗斯一命呜呼之后,莱文一派将成为多数。即使罗斯去世之前,莱文仍然握有优势——因为卡尔瓦豪斯已经投奔在他的麾下。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

莱文的同事事后表示，华纳派的其他董事没有一个人愿意面对这种关头。

枭雄归西

面对莱文赶尽杀绝的做法，据说利蒙曾和考特尼与费拉甘研商向罗斯报告此事。就在该周12月16日星期三，罗斯心脏不适并感染肺炎，和罗斯讨论已是不可能的了。最后由利蒙出面和莱文协商，据说利蒙对他大声咆哮，坚持没有不能等待罗斯回来的理由。利蒙的言行举止显然冒着失去他的事务所最大客户的风险。利蒙竟会做出旁人认为是“自杀式”的举动并不意外。利蒙一向对罗斯忠心耿耿并心甘情愿为他付出一切，在此时刻，他甚至愿意为此牺牲自己的利益。据说莱文当时打断他的话，冷冷地回他一句：“利蒙先生，你代表哪位——罗斯或是本公司？”

莱文向多人叙述这段谈话，显然他对此引以为骄傲。事实上这句话就是尼古拉斯当时对罗斯手下大将亚布迪愤怒谈话的翻版。（亚布迪在这场斗争中并未与利蒙和罗斯的党羽同舟共济，反倒是对莱文百依百顺。）尼古拉斯由于桀骜不驯被迫走人；而莱文则委曲求全，长期等待的权力眼看唾手可得——此刻他才一吐心中的怨气。在罗斯的王国里，莱文这种措词是大逆不道的：因为罗斯就是公司。莱文藉着这句话，宣告这片江山已经属于他的了。

18日星期五，这场战火在纽约进行得白热化之际——佩森、沃瑟曼和霍伊维尔拒绝在罗斯缺席的情况下辞职——气息奄奄的罗斯正和儿子观赏《教父》和《教父》续集。罗斯手术后，托妮和马克留在加州医院陪伴罗斯数星期，12月中旬他们返回

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

纽约。当周星期三罗斯病情恶化，马克立刻飞回加州。19日星期六，医生表示他的父亲病情已趋稳定，他可以放心地回纽约，托妮预计星期日飞返加州探视罗斯。当时陪伴在罗斯身旁的只有考特尼和女儿妮可尔及费拉甘。

马克于周六傍晚抵达纽约不久之后即接到电话，表示罗斯的主治医生发现情况异常决定开刀找出病因。稍晚，罗斯的医生电告马克手术已经完成，不幸的是发现癌细胞已经蔓延全身，医生惟一的忠告就是让他安睡。

罗斯在数小时后溘然长逝。家属在12月20日星期日清晨的几小时内，即电告亲朋好友罗斯接受手术治疗却不幸过世的消息。一位家族成员说："考特尼认为这是正确的决定，我也认为如此。但我认为罗斯——如果他能做决定——可能不会这么做。"

罗斯必定如此，因为他奉行不渝的信条就是纵然面对逆境也要奋战不懈，争取胜利，从不轻言放弃。即使过去几年罗斯的光芒渐失，但在那些对他传奇一生崇拜不已的人眼中，莫不认为罗斯还是所向无敌的。托妮表示父亲过世那一刻终于来临时，她还是感到"错愕不已"。

自从罗斯发病以来，托妮听从医师的忠告和罗斯共度对抗病魔的日子。有时候她似乎因为体认到罗斯命在旦夕的事实而情绪激动——一位友人回忆，有一次托妮在电话中啜泣地表示她知道再也无法和父亲共舞了。他们早期的关系就像一条崎岖坎坷的道路，但她终于领悟无法面对父亲死亡的原因，并不是他们之间的积怨尚未化解，或是来不及说出心里的话，也不是她的需要无法得到满足，真正的原因是罗斯个人的力量已经主宰着她的心灵。

"我不相信父亲也有死亡的一天。"她说。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12月20日星期日的下午，时代华纳公司利用电话召开董事会。就在前一天，董事会的危机随着罗斯的过世而烟消雾散。但是曾经表示绝不妥协的沃瑟曼却临阵退缩，他要求只要能保住在公司担任财务长的饭碗，就可以放弃一切。他于是同意在1993年股东会召开以前辞去董事职务。最初莱文答应佩森仍可保有副董事长的职务，但由于他情绪过于激烈愤怒，只好请他就自行辞职或被强迫开除两条路择一。缺乏沃瑟曼这位忠贞战友，佩森认为是该放弃这场战争的时候了，他选择自行辞职。据说经过磋商后，他得到约900万元的报酬。霍伊维尔虽然失去战友，依然负隅顽抗拒绝递交辞呈，但这已无关大局，因为他的任期在下次股东会前即将届满，他不可能再获得提名连任。在得知罗斯生命危在旦夕之前，这一切早已落入莱文的算计当中。

但罗斯却在此刻去世。莱文巧妙地掌握时机对付尼古拉斯和改组董事会，但这回却适得其反。莱文重组董事会大功告成的时刻竟和罗斯的死亡同时发生，对莱文而言可不是个好兆头。莱文不得已硬着头皮在罗斯过世的当天发布一份标题为“时代华纳董事会改组报告书”的新闻稿。

继承霸业

虽然处境尴尬，但莱文并未放松巩固自己地位的脚步。电话召开董事会时，珀金斯率先发言。珀金斯俨然是公司管理之神，当初尼古拉斯被炒鱿鱼后，他以动情的口吻吁请董事会未来应遵守较高的行事规范，而且管理阶层不该再处处蒙蔽董事，过去一年他不断提醒其他董事应该注意的管理标准。他显然暗中参与这次突击行动，多位董事相信他和莱文、芒罗与卡尔瓦豪斯共同策划了这次行动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

珀金斯向其他董事表示,《纽约时报》记者杰拉尔丁·法布里坎特(Geraldine Fabrikant)曾问到莱文是否将立即被任命为董事长取代罗斯,记者同时表示一旦莱文未获任命董事长,华尔街将视之为董事会对莱文缺乏信心的讯号。珀金斯因此呼吁全体董事应该任命莱文当董事长。

董事特劳布对此大表不满:"罗斯过世还不到 12 小时啊!"

特劳布接着发表支持莱文的谈话,但表示应循正常程序推举董事长。如此重大的议题怎可凭记者的报道而遽下结论?但此一建议无人理会。

莱文在 1993 年 1 月召开的董事会中当选董事长。第一位获得莱文提名进入董事会的董事是职业棒球联盟前任理事长兼哥伦比亚影片公司前任执行总裁费伊·文森特(Fay Vincent)。莱文可以推心置腹的朋友寥寥无几,文森特是其中之一。据说,他对莱文逐步逼退尼古拉斯的过程一清二楚。

霍伊维尔出席董事会的确令莱文大为扫兴,他在会中朗诵一篇亲笔所撰悼念罗斯的冗长纪念文。文章写得文情并茂,充满歌功颂德之词,就像他对罗斯生前所说的话一样。西格尔等人相当不齿霍伊维尔以往对罗斯一味逢迎巴结的作风——虽然这次他再也无法从中捞取好处,但他仍掌握最后一次机会表明自己是董事会中罗斯最忠实的支持者。据说,当时会中气氛凝重得几乎令人窒息。

这回霍伊维尔无需再挺身为罗斯的薪资报酬辩护——罗斯虽然已经过世,但他的薪资问题仍然余波荡漾。《华尔街日报》根据罗斯的合约推估时代华纳公司至少得支付罗斯 3 亿元——包括死亡给付和罗斯的认股权。此外,有两件事即使算不上独一无二也可说是颇不寻常:死亡给付的时间延续三年,更令人诧异的是一般选择实现认股权的期限是一年,而罗斯的继承人实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现认股权的期限竟长达9年。这点关系重大，因为罗斯持有时代华纳公司720万股认购权(经过股票分割)，他死亡的时候股价刚好跌至谷底(成交价低于37.5元)，如果股价每年以10%至20%的幅度增值，9年后这笔认股权的总值将介于2.2亿元到3.25亿元之间。这些条款在合并的当时即已经签定。

莱文显然无意在薪资问题上和罗斯一较长短，他的当务之急是养精蓄锐厚植势力。莱文不但担任公司的董事长和执行总裁，同时还拥有总裁的头衔。莱文接受公司内部一份刊物采访，当被问到他是否有意任命一位最高经营者(CEO)或总裁时，他回答："我认为没有必要像传统的组织一样设立最高经营者，一般人都知道……我不会找个闲置的管理人、也不会支持过时的组织形态。"

莱文和他的前任者一样迟迟不肯任命第二号人物。没有人比罗斯更酷爱权力，但过去30年来他的手法运用已至炉火纯青的地步，鲜少因此与人大动干戈或是树立不共戴天的仇敌。他之所以可以做到这一点的大半原因，在于他本身就是他一手缔造事业的灵魂人物。

莱文的情况不同。他出身于经理人，按部就班由基层干起。为了达到此刻的巅峰地位，他首先得克服尼古拉斯这一关，最后，仍得运用权谋从罗斯的人马中夺取大权。虽然他努力为这些行动编造合理的托词——在尼古拉斯一案中，假借时代公司之名；在罗斯案中，则以公司管理为藉口——但仍然赤裸裸地摆明这是一场权力斗争。其实在权力斗争中，就公司的管理而言，没有所谓的赢家。

莱文自己也明白这一点，所以他决定师法前人的作风。合并之初，他和尼古拉斯搬迁到洛克菲勒广场75号全新设计的第二十九层办公室，和罗斯位于同一楼层。尼古拉斯下台后办公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

室被改装成会议室。莱文此刻宣布罗斯的办公室也将改成新的董事会会议室——公司的同事原本期望能够分割成许多小办公室。在这幢寸土必争的大楼里，时代华纳公司第一位同时拥有董事长、执行总裁兼总裁的莱文将独自一人占有第二十九层楼的全部。

告别人间

罗斯的告别仪式于1993年2月11日在卡内基音乐厅举行(Carnegie Hall)。如果还有人怀疑罗斯是我们这个时代世界级传播巨子的地位，那么这场盛会将使他哑口无言。筹办单位总共寄发几千封邀请函，出席人潮占满了乐团的位置和第一层楼的观众席。席丝担任大会的女司仪，致词的来宾有杰克逊牧师、前州长凯里、市长狄更斯、让宇宙队名噪一时的巴西足球国脚贝利、专栏作家史密斯、史蒂文·斯皮尔伯格、伊滕商社的Minoru Murofoshi(TWE的合伙人之一)、莱文和三位时代华纳高级主管、利蒙、马克、托妮和卡洛琳·兰——据介绍“她是代表她的父亲、法国教育文化部长杰克·兰出席”。据说威廉·佩利的女儿希拉里对旁人喃喃道：“即便我的父亲过世也没有这般场面！”

告别仪式中有着令人感动的时刻，而且说明了宁缺勿滥这句古老格言(完全不像罗斯会奉行的格言)，在这种精心布置的场合中最感人的莫过于有关罗斯个人的简洁谈话。“我的父亲为了煎个蛋几乎烧掉整栋房子，”托妮回忆道，“父亲可以和我共舞狂欢。即使我已年近30，父亲仍喜欢在朋友面前炫耀我的泳技，我们共同创造了许多美好的回忆。”

华纳兄弟董事长达利表示，虽然罗斯的才能和成就无与伦比，“他和其他功成名就的大人物的最大不同点，在于他的爱以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

及对别人的关怀……罗斯和我讨论华纳兄弟公司时，他首先想到的对象就是别人。他们心里想什么？他们快乐吗？他们需要什么吗”？

“据我个人的经验，”达利说道，“罗斯总有法子让我开心。认识罗斯的人都知道世界上他最喜欢的食物是安特曼(Entenmann)的松软蛋糕。只要一片安特曼蛋糕和一杯咖啡，他便能打发一餐。当他发现我对安特曼蛋糕也有相同的爱好后，往后只要我们见面，不管任何时间他总会提供一块安特曼蛋糕给我。”

“罗斯知道洛杉矶并未出售安特曼蛋糕，每次我要离开纽约时，他总是不厌其烦地确定我是否带着够量的安特曼蛋糕回到洛杉矶。大家都知道罗斯，相信你们可以想像他所谓的‘够量’有多少。数量多到往机场的途中我还得分送礼盒给路人。此外，每当有人由纽约到洛杉矶开会，罗斯总托他们补充我一批新品。我内心快乐极了，但看到公司的高级主管提着大包小包走进我的办公室时我又有点难为情。”

“送我这些蛋糕给罗斯带来无穷的乐趣。将近一年后，我终于鼓起勇气告诉他，安特曼的经销点已经扩展到加州，今后在当地任何一家超市都可以买到我们最喜欢的松软蛋糕了。”

“我知道当中的许多人都有属于自己的‘罗斯故事’，”达利又说，“当我们忆起这些往事都不禁会心一笑……，实在找不到适当的字眼形容这种特殊的人格。认识他的人自然就能领悟个中滋味。”

然而，并不是每位致词者都像达利领略过罗斯的这些特质。狄更斯、兰、史密斯和杰克逊等人并未和罗斯深交，所以也就没有“罗斯的故事”可供回忆。例如杰克逊提到“世代交替的伟大美国人有：阿瑟·阿什(Arthur Ashe)、索顾德·马歇尔(Thurgood

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Marshall)、雷金纳德·路易斯(Reginald Lewis)——和罗斯。"邀请这些来宾致词的原因，显然不在于他们和罗斯有深厚情谊，而是因为他们的身份地位。

虽然罗斯的丧礼经过一番精心安排，但和告别仪式的场面比较来可就逊色多了。当时一手安排丧礼的考特尼似乎从那次经验中吸取教训。由于马克在丧礼上滔滔不绝细说和父亲之间的痛苦往事，所以他在告别仪式上只被分配 4 分钟的时间，而且是倒数第三位上台，也是惟一的家属代表。但马克坚持要第一位上台，考特尼最后还是顺他的意，考特尼紧接在后(程序表上并没有她的名字)。

昆西·约翰斯是罗斯的莫逆之一，但他在丧礼的致词不但语无伦次而且口齿不清。虽然他身为告别仪式的"音乐制作人"，但在典礼展开之前却得知他不在致词名单之列。据说他为此大发雷霆。他抗议如果他不能代表制片厂致词的话未免不合情理，达利于是勉为其难将他列入名单之中。令人讶异的是考特尼邀请彼德·曼上台致词。她道出个中原委——彼德·曼曾以"幻想家的文化"形容时代华纳的公司文化，这也是罗斯的遗产之一——彼德·曼表示考特尼曾对他说"你是位梦想家"。

虽然告别仪式经过经心筹划而且冠盖云集，但罗斯的忠实盟友却普遍认为这次告别仪式糟糕透顶。典礼由早晨 11 点开始持续两小时半之久，一个半小时后即有人陆续离场。对于以具有娱乐事业领导人天赋为荣的罗斯来说，这场告别仪式与其说是对他的悼念，倒不如说是种侮辱。会中最大的败笔在于未能呈现罗斯真实的一面——如果做到这点，必能扣紧来宾的心弦，那些忠贞友人的感动更不在话下了——仪式中却刻意塑造罗斯为世界级历史性人物的形象。许多与会人士事后觉得这次追悼会反映的不是罗斯而是考特尼的好大喜功与野心勃勃。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"她希望成为凯瑟琳·肯尼迪第二。"一位友人如是说。

告别仪式当天早上的《纽约时报》刊登一篇署名为"家属、朋友和同事"的整版广告。(文章以比较简短的版本刊印在节目表上并在告别仪式会中发放。)考特尼的姐姐曾在丧礼中引述这篇诗词的部分内容,并表示罗斯总是把这首诗放在公事包随身携带(听到这话的人个个瞠目以对)。这首诗的标题写道:"埃默生(Emerson)诗句中的每一个字他都奉为护身符"。这番话引起友人的议论纷纷。席丝在丧礼上称罗斯为"没有架子的人",即使罗斯才高八斗、多才多艺,但利用文字当作"护身符"显然不在他的才华之列。(况且这首诗也不是埃默森的作品,而是出自于20世纪初以写警世训语著名的传教士哈利·埃默森·福斯迪克的手笔。)

考特尼在告别仪式当天对于潮水般涌来的慰问函和电话率先表示深深的谢意。并向时代华纳公司内部发表一封信。"亲爱的时代华纳家族成员,我们希望以最适合罗斯本人意愿的方式纪念他,我们希望收集各位有关罗斯点点滴滴的回忆,"她说,"不管各位和他只有一面之缘或素昧平生都无关紧要。我们只希望知道各位心目中的他究竟是个什么样的人。"

梦幻成真

长期以来,罗斯那股挥之不去的不安全感似乎感染着考特尼(而且不断反映在她的生活方式上),说来真是可悲。罗斯的地位已经无需添枝加叶地吹捧。罗斯生命中所写下"光荣辉煌"的一页已足以说明他是那个时代最富创意的企业家之一。

罗斯生前20年的事业是在尝试错误中摸索成长,直到收购华纳—第七艺术后才开创真正属于自己的事业。他当时已是交

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

易谈判的第一把交椅。他具有高瞻远瞩的独到眼光，当其他人尚且懵懵懂懂时，他已预见有线电视发展的潜力，而且他还是电影同行中惟一投身其中的人。他已看出电影、电视、音乐和有线电视等节目具有密不可分的关系，同时他早就洞悉促进有线电视蓬勃发展的关键在于节目的推陈出新。他领先同行将娱乐业朝全球化的目标迈进，他在世界各地所建立的绵密的经销网络更是业界望尘莫及。

罗斯本人可能早已体会单凭一己之力绝对无法达到今天的成就。他可说是业界的伯乐，同时也是位良师。他不但鼎力支持部门主管的决定，同时也赋予他们绝对的权力，他并未因此有如坐针毡之感，因为他知道惟有给予他们发挥的空间，才会替他尽忠卖命。冒险犯难虽然是他鼓动的信条，但他决不莽撞行事；在他的生涯多数的日子里，公司靠着稳健的财务状况日益壮大，而不是靠融资贷款坐大的。

他只有投入热衷的事业时，才能愈发显现他的过人之处。当初如果罗斯没有收购华纳—第七艺术或其他娱乐公司，他今天就不可能成为万众瞩目的焦点。他喜欢具有创意性的事业，而且他的所作所为——他对待影艺人和手下主管的方式——也是基于对这番事业的热爱。“凡是能够把自大自满这一人性安顿得服服贴贴的事业都合乎他的味口，他这方面的技巧可说已达出神入化的地步。”罗杰·史密斯说道。

虽然有线电视业的本质不同（主要以硬件设施为主），但罗斯对它的热诚依然以人性感情为出发点。罗斯是位要求严苛又贪得无厌的消费者，他随时都希望有新点子的产品，所以只要按个钮便有五花八门选择的构想，对他具有深深的吸引力。80 年代初期在他短暂经营索斯百（Sotheby）公司时，便孕育一种为消费者服务的构想。罗斯表示，他所想像的是“按键成交”——虽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然当时科技做不到。虽然经过 20 年的挫折失败，只要一谈起有线电视的未来，他总是兴奋得口沫横飞发表高论。

当然，耽于幻想并非有利无弊。但有这些特质才促使罗斯和时代公司的合并，并将华纳公司推进到娱乐业的龙头宝座。不管公平与否，但历史势必依这次合并的结果判断罗斯一生的功过。虽然合并的成功与否尚属未定之数——想必罗斯咽下最后一口气时也是心有同感。

当初为了反击派拉蒙公司对时代公司的邀约价格，而更改并购方式所衍生的债务，自合并以来即成为挥不去的梦魇。在此之前，这桩合并案只是单纯两家有线电视公司股份的合并，并未考虑其他合并方式——这或许在理论上还站得住脚。但在那之后，以罗斯一向厌恶债务负担的个性来说，这桩合并案或许就流于意气之争。

而且，罗斯在合并前后大力鼓吹以策略联盟手段达到全球化目标的构想，在他死后也逐渐被人淡忘。罗斯曾辩称，策略联盟是打入国外新市场的最佳武器，即使因此出让公司获利丰厚资产的股权也在所不惜。然而 1993 年中，现实证明他这两个论点实属谬论。策略联盟并不是进入国外市场的惟一通路，合资企业也是可行之道。以时代华纳公司旗下娱乐业的股权交换现金，表面上看来是有利可图，但对节目需求甚殷的娱乐业来说，他们的交易让人联想这是走投无路的败家子典当祖产的行为，而不是深谋远虑的公司策略。

罗斯过世前，时代华纳公司花了 3 年半时间替 TWE 在欧洲寻找合作伙伴，结果一事无成。然而缺乏欧洲盟友的合作，并没有影响公司向全球拓展的目标。公司于 1992 年在全球发行的影片、家庭录影带和国际电视集团的销售金额打破历年的纪录。本身不属 TWE 的一部分，但却被誉为“时代华纳最全球化的事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业部门"的华纳音乐集团——依然是世界上获利最丰的音乐公司,而 HBO 也利用合资方式迅速在全球各地建立滩头堡。

罗斯去世的几个月后,公司终于宣布 TWE 找到新伙伴,但不是欧洲公司却是位于丹佛市,属于地方性的贝尔电话公司的美国西方公司(U.S.West Inc.)。莱文接受采访时表示,当初为时代华纳合并和策略联盟自圆其说,而编织出全球化这个响彻云霄的口号,现在已经被更符合潮流的口号取代,即"技术"。

这种策略的转变就在罗斯过世前几周才刚刚发生。当时莱文宣布时代华纳将转换部分奥兰多(Orlando)有线电视系统成为"世界第一家全功能的网络系统"——一种双向式电子超高速网络系统,能够提供立即性电视节目、互动式电视游戏、互动式购物、个人通讯联络和长途电话服务,并预计于 1994 年初展开营运。莱文接受有线电视世界(Cable World)采访时,踌躇满志地说:"这是各种观念的结晶。它的发展空间无限宽广。我认为这将是个十全十美的媒体。"

和美国西方公司合作无疑是"超高速网络"计划宣布后的必然结果,因为美国西方公司可以提升时代华纳公司有线电视网络系统的技术,对于实行互动式、资料和声音传输功能大有助益。这次交易为未来有线电视和电话公司间的合作奠定了良好的基础,打破原先预期两者间存在激烈竞争的观念。莱文完成的这笔交易足以使他在公司的功劳簿上添上一笔,并象征后罗斯时代的来临。(长期和莱文培养关系并忠心耿耿的亚布迪终于从中获取巨额的回报。据熟知内幕的人表示,亚布迪从中获取约 3000 万元的费用——果真如此的话,则罗斯以前付给亚布迪的酬劳简直是小巫见大巫。)

罗斯还活着的话,几乎可以确定对于由全球化导向转为技术导向的策略,他一定高举双手赞成——毕竟 20 年后,"影像截

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

取"的构想终于复活了！罗斯在最后一次接受访谈时，对于在 QUBE 时代所从事的试验工作深感自豪。罗斯在 1990 年 8 月于爱丁堡举行的国际电视节发表政策演说——这是他登上世界舞台的处女秀。（1989 年会中发表政策演说的正是传播巨子默多克——为未来勾勒出一幅美景。）

罗斯说："20 年前我幻想能够通过有线电视选购马克斯(Marks & Spencer)百货、施乐百(Sears & Roebuck)或拉法叶书廊(Galeries Lafayethe)的商品，并直接由银行账户扣账，今天美梦即将成真，……并迈向真正无现金社会的道路。"

"未来的大学将利用双向式有线电视教授莎士比亚文学，通过立即双向式的电讯召开研讨会彼此交换心得。病人无需外出就诊，医生只要待在诊所即可检查病人的心电图。……同时我们也可以利用严密的有线频道传送邮件到世界各地，比起传统邮寄方式具有更高的安全性——而整个过程只需要几分钟。当然，人们随时可以选订一些旧影片或唱片专辑，只要在家里通过电视机便可以尽情享受这些节目。"

"或许我有点夸大其词，"罗斯接着说，"但绝非无中生有，因为就双向式有线电视而言，这些论点在技术上绝对可行。"

水火不容

虽然莱文将公司的重心由全球化转移到技术面，但仍不脱策略联盟的范畴，而且手法比以前更引人争议。美国西方公司以 25 亿元取得 TWE25%的股权。（10 亿元用以添置新系统，别外 15 亿元用以偿付时代华纳 160 亿元的负债。）西方公司 25%的股份再加上东芝和伊滕商社的持股，使得时代华纳公司仅握有 TWE63%的股份——而 TWE 所属的华纳兄弟公司、HBO 和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有线电视台，这些珍贵的资产每年创造公司三分之二以上的现金收入！事实上专门的技术可以公开购买，实在犯不着以公司王冠上的珠宝做为交换条件。正如沙伦·莫沙威（Sharon Moshavi）1993年11月在《财富》杂志发表一篇标题为“跳楼大拍卖”（Fire Sale）的文章指出，时代华纳出售珍贵资产股权的价格，平均为现金收入的13倍——而1993年秋和派拉蒙传播公司掀起激烈的报价战中，价格更提高到现金收入的21倍，甚至可能更高。这项分析并非全然属实，因为时代华纳只出售小部分的股份，并非全部所有权。莫沙威更进一步指出，时代华纳在和东芝、伊滕商社及美国西方公司的交易中至少还有20亿元的谈判空间。时间证明尼古拉斯当初对罗斯计划的批评并非无的放矢，尼古拉斯认为罗斯的计划是“出售玫瑰”，而他只希望“出售杂草”。只可惜莱文采纳罗斯的计划并持续推动。

如果合并的利益尚未实现之前，公司却因为这种政策而元气大伤，则合并的代价未免过于惨痛。但公司的高级主管面对这种质疑时，一贯以公司营业部门杰出的业绩做为反驳的理由。他们同时指出时代华纳是业界公认最佳的娱乐传播公司之一，也是不容抹煞的事实，但这种论点皆似是而非。这些营业部门——主管属于原华纳公司所有——一向都像是公司的发电机，即便没有合并，它们依然是个生财有道的聚宝盆。合并惟一明显的利益是有线电视业的扩增，这也是最初促使罗斯合并的理由（时代华纳已是国内第二大有线电视台），但公司因而债台高筑并且问题丛生，单单上述的理由不足以构成合并的充分理由。

合并并未带来相辅相成的效果乃意料中事。华纳公司的基本信念之一就是赋予各事业部门绝对的自主权，而各部门对此政策奉行不渝，有时候甚至旗下唱片公司彼此公开竞争。罗斯对此并不以为意。他坚信放任部门自主产生的好处，同时他喜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

欢只有他自己才是公司各部门的枢纽，诚如西拉所说的，“右手不知道左手玩什么花样——只有罗斯知道”。

如果华纳内部产生兄弟反目之事，罗斯总是以大家长身份出面调解，尤其 70 年代整个公司就像大家庭似的。但正如罗哈廷在罗斯丧礼上指出的，时代和华纳这两种截然不同的企业文化难以融合。人们所称“时代华纳大家庭”，根本是昧于事实莫名其妙的说法。事实上各部门间没有产生预期的相乘效果，反而彼此格格不入。

华纳兄弟公司的达利和 HBO 的富克斯之间针锋相对尤其引人侧目。其实合并之初，两人即已埋下彼此失和的种子。当时富克斯希望能在制片业自创品牌进而拍摄电影放映，但这构想被达利和塞默尔悍然拒绝。合并以后，彼此对于 HBO 和华纳兄弟间的付费问题依然争论不休。1992 年 6 月，HBO 同意提供一家新成立的影片经销商 Savoy 电影娱乐公司（Savoy Pictures Entertainments）5 亿元资本作为电影的权利金；达利曾要求莱文出面制止，却铩羽而归。

摩克多和奥斯丁之间也是水火不容。摩克多是凯里前任助理，他在 80 年代初期充当罗斯的刽子手请多位主管卷铺盖走人，后来奉命主管音乐部门。奥斯丁是华纳唱片公司的资深负责人，将购并华纳—第七艺术公司时每年 1 亿元的营业额开创到今天 20 亿元的局面。当然他们之间的反目属于华纳的家务事与合并无关。但如果罗斯健在，事情将不至于闹到不可收拾的地步：因为奥斯丁根本可以不理摩克多而直接向罗斯负责报告。

一旦罗斯过世了，问题便逐渐恶化，而且奥斯丁认为摩克多不脱政客的本质，为了前途而汲汲于向莱文拉拢示好，这使得两人更形交恶（摩克多或许幻想自己有朝一日登上第二把交椅）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无论如何，奥斯丁和摩克多之间已经缺乏缓冲器。一位任职华纳多年的前高级主管描述这种状况："摩克多并未给事业部门主管一展身手的空间。在罗斯手下做事，他们自觉像是王子，但在摩克多手下则觉得像是职员。"

莱文必须牢记在心的是——尤其对影片和唱片部门主管——罗斯对待他们不仅像个王子，实际上已经将他们塑造成王子。例如，合并之时达利出售股票获利达 7000 万元，他和其他人在经济上早已可以自食其力。如达利所言，"我曾告诉莱文，雇用我是他最大的福气，因为我无意凯觎他的职位，我只想不受羁绊地做事。如果局面改变——当然，我会遗憾无法在这里工作，但我绝不会闷闷不乐地勉强留下一天"。他同时在其他场合谈到，华纳总部在雅达利之后大幅删减人事预算时，制片业即已建立独立的基本组织。"今天，华纳兄弟是一家自给自足的公司。如果有人将它和其他部门合并，我们必将筑起一道防御的阵线。"达利说道。

曾经是旧时代公司引以为傲的出版部门，在这以"娱乐导向"的合并案之后，就像前妻所生的拖油瓶一样，受到权高位重的华纳事业部门主管的冷落轻视。一位主管说："他们只是红牌明星，我才是第一主角。"出版业既不像最新强调的技术成为公司不可或缺的产品——莱文正对电子超高速网络陷入狂热中——而且莱文对于执着于出版业的人也缺乏鼓舞关怀。据 1993 年 5 月份《商业周刊》(Business Week)文中描述，《时代》杂志的员工表示，莱文曾告诉他们，在时代华纳公司多媒体的世界里，杂志业仍占有一席之地——前提是他们需维持编辑的水准。

莱文这种有前提要件的保证，并不令人意外。莱文崛起于时代公司的电视部门而不是出版部门，今天也是在电视部门发迹。此外，虽然他在尼古拉斯下台时发表慷慨激昂、冠冕堂皇的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谈话，但骨子里却瞧不起杂志公正客观的立场，他只不过当它是遂行私欲的工具。尤其合并后，据说对于报道公司的文章他经常横加干预、审查并修改内容。当初宣布合并时原本担心罗斯会有这种恶行，事实上这种顾虑是多余的，除了罗斯甚少阅读的原因外，长期以来他对于华纳创作过程从未置喙一词。结果事实证明，插手杂志业的是莱文而不是罗斯。

如果莱文的历史可以当作参考，我们可以推测他在实现目的前会保住《时代》杂志，一旦完成后他十之八九会过河拆桥。(因此他从旧华纳势力手中夺取董事会的控制权，并不是时代公司的复仇成功，这只是莱文的个人胜利。)在整个合并案的设计中，杂志部门从来就没有合适的定位，即使在最初的合资计划中，也是被遗忘的一个部门，这几年以来更是和公司政策渐行渐远。当然，这也符合罗斯的长期策略：他的策略最高明的地方在于——成功地出售被并购的公司后仍维持对它的控制权。

但罗斯卧病后几乎扰乱他的全盘布局。他惟一做到的就是数月后迫使尼古拉斯下台。即使罗斯知道尼古拉斯可能无法苟延残喘多日，但仍按原计划进行。莱文不像尼古拉斯意图改变公司处理负债的方式，相反的，他惟罗斯之命是从，并和亚布迪共同推动罗斯情有独钟的策略联盟。如果罗斯——最幸运的男人——能够大难不死，莱文自然会像以前一样地卑膝顺从，逢迎阿谀更是不在话下了。

以上所言，其理甚明。但难以想像一向有知人之明的罗斯，竟会把莱文当成在他死后他的——罗斯的——公司的一位坚强领导者，而由他接替尼古拉斯的职务。莱文个性内敛、工于心计，他的外表给人莫测高深的感觉。他或许比较适合和亚布迪筹商交易大计，或专心致力于未来错综复杂的科技。但他无法胜任在时代华纳主管间协调管理的工作，由于他们立场相异有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时彼此倾轧，莱文很难博得他们的信任、忠诚而心甘情愿追随他的领导。

罗斯就是华纳

就在罗斯死后几个月内，海克公司悄悄地收购时代华纳股票，最后公开表明希望持有 15%的股份。当海克公司以善意的姿态出现时，时代华纳对它的收购行为毫无戒心，直到海克公司持股超过 5%的警戒线，时代华纳方才猛然醒悟——5%的持股绝不是善意的举动。此外，据说这项行动乃由于海克公司总裁埃德加·布鲁夫曼（Edgar Broofman）对于参与娱乐事业具有高度的兴趣而引燃的——或许由于冀望他的朋友奥维兹可能接替莱文担任公司的董事长和执行总裁。“我看到你精湛的法术在这里运作。”一位知己写给奥维兹的短笺中提到。海克公司公布持股比例后不久，莱文旋即和顾问讨论可能的反收购（anti - takeover）条款。1993 年秋，海克公司沉寂数月后，甚至公开叫价收购时代华纳的股票，此举让人相信它是有备而来，绝非善意。

面对这种最后可能大权旁落的威胁，换作是罗斯绝对不肯就此善罢甘休。他一向宣扬他和公司是密不可分的观念，还掺杂一种共生共荣的理念，（“罗斯就是华纳。”斯皮尔伯格说。）无法想像他会允许别人和他分享公司。和公司紧密结合一起一向是他的目标——少了他，公司即使能够永续经营也就没有意义了。一般公司的创办人希望的是建立可长可久的体制，认为推选并培养继任人选是他们责无旁贷的重责大任之一，但罗斯（每当谈起继承人话题时，他总是惋惜地谈到肯尼斯·罗森）几十年来总是小心翼翼地避免出现任何真正的竞争者——以他的观点，不到最后关头绝不指定接班人。莱文胸襟宽阔且对科技着

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

迷，也就是说，依他的个性——缺少某种特质——使他成为罗斯最不可能的继承人，几乎可以确定他在罗斯的阴影下将显得渺小。此外，罗斯对莱文的期许不过是短暂且有限度的(口是心非也说不定)——如果他真的诚心支持莱文，应该按部就班地移交，莱文也就犯不着被迫夺取大权了。

合并之初，许多人怀疑合并本身是罗斯自知难免一死的产物，并说合约中的继承条款就是他的“活着的遗嘱”。但当我向罗斯提起这件事时，一向深沉内敛、神情难得透露内心真实想法的他显得略为激动，仿佛被人重重打了一巴掌。他直斥所谓“活着的遗嘱”是无稽之谈，并提到没有比养育一个六岁稚子这件事更能让人努力地冲刺，而且他还打算再主掌公司大权好几年呢！

罗斯的信徒说，惟有罗斯才可能让合并后棘手难缠、四分五裂的公司正常运作。“罗斯就像教父，”华纳兄弟的彼德森说，“他有办法使达利和富克斯两人和平共处一室。”或许是吧！罗斯评估自己成功的窍门时，总是忽略交易的复杂程度，而全部归功于他对数字的天赋。我于 1991 年 9 月最后一次采访他时，罗斯承认三位数乘三位数的心算难不倒他。“数字会对我说话，”他说，“但交易和数字无关。真正的关键在于‘人’——要真正了解他们的需要。”

我称赞他无疑是这方面的翘楚。他以慵困却又锐利的目光瞄我一眼说：“还不赖……。”

罗斯总是刻意隐藏自己的内心世界。和他相处多年的朋友，甚至包括他的家人在内一致认为，罗斯鲜少卸下那副高深莫测的假面具，他担心一旦原形毕露的后果，这也就是他为何容易和广大“家族”的一群人建立关系，反而和真正的家人比较疏远——对他而言，这好像一种交易，他可以从中得到渴望的认同感，同时又不需要真实感情的交流。他没有真正的知心朋友，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在罗斯的生命中可说是绝大的矛盾——一个拥有成千上万朋友的人却没有一位知己。

许多人怀疑罗斯如此费心尽力究竟想隐藏什么秘密。当然，随着时间的流逝自然会产生许多的秘密，有人推测他这种深藏不露的感情正是一种自我保护的方式，或许由于他自认真实的面目和对外界塑造的形象有着明显的差距。他不愿向别人吐露的事情，似乎也正是他内心所排斥的；他的家族成员强调他不甘寂寞，如果少了别人在一旁喝彩助阵，他便觉得意兴阑珊或是了无生趣。总之，他的内心深处总是蕴藏一份忧虑不安的感觉。

罗斯不但塑造自己，并随着环境变迁不断地改造自己。这从他一开始即对亲情疏离冷淡，和后来甩开过时朋友的作风中即可略见端倪。他的子女马克和托妮在他死后赫然发现他有7位从未提过的叔叔婶婶，甚至连他们的母亲也不知道这件事。罗斯对他的家庭状况总是避而不谈。“我不愿意说我的父亲是‘抛弃’他的家人，”托妮事后说道，“但他和亲友断绝往来却是不容否认的事实。”

乔治·巴利

罗斯晚年经常观赏伴他成长的老片，他喜欢这些影片所充满的旧时代的价值观和道德感。“我9岁大时，父亲带我去看约翰·韦恩主演的《大地惊雷》(True Grit)。12岁时，他带我会见约翰·韦恩本人，”马克回忆说，“对我来说父亲具有约翰·韦恩的个性——他师法片中所标榜的忠贞不二、舍己为人等主题。”

“他自认对别人的要求是有求必应，”马克说道，“他自认自己是别人心目中的吉米·斯图尔德(Jimmy Steward)、约翰·韦恩和卡莱·葛伦。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最能抓住罗斯幻想的电影人物是《美妙人生》一片中的乔治·巴利(吉米·斯图尔德饰演)。“罗斯就是乔治·巴利!”斯皮尔伯格说道,他又说罗斯每次都在晚宴中像“寻找圣杯”一样找寻未曾观看此片的来宾,然后放映该片做为当晚的娱乐节目。罗斯的家人也认为他完全吻合剧中人物的个性。当他到洛杉矶办理做手术的住院手续时——距他死亡不到两个月——他的署名正是“乔治·巴利”。

当然,罗斯不是巴利。虽然他们的生活有着共同的起点,却发展出截然不同的两种个性。剧情中的巴利身陷泥淖当中而渴望逃避现实,而且他为了放弃心中的雄心壮志而付出沉重的代价。或许正是这种情节深深地打动罗斯,或许这种自我牺牲的代价能够满足他对这方面的幻想。罗斯曾经和巴利同样有着逃避现实的念头,但和巴利不同的是,罗斯不但实现了他的梦想,而且还远远超过他所预期的。

而且,罗斯处理事情的心态,似乎都冀望能够做到两全其美,面面俱到。长期以来这就是他的人格特质。他一方面巧立名目,希望替身为公司创办人的自己谋取财富,而通过优越的合约和合并时高额报酬,他终能如愿以偿,但他又不愿意冒额外的风险,所以他持有的股份均维持在1%到2%之间。他希望每笔交易都可以扳倒对方,从中获取隐藏的金钱利益,但他又希望做得不着痕迹,让坐在谈判桌上的对手自觉予取予求而欢天喜地地离开,而且还认为罗斯相当的公平——这种技巧在和时代公司谈判时发挥得淋漓尽致。他渴望逃离“贝德福德瀑布”(Bedford Falls)去追求他的梦想,但他又希望自己是个宽宏大量、忠贞不二的人,具有乔治·巴利自我牺牲的性格,或是扮演他儿子所描述影片中约翰·韦恩的角色。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自我利益高于一切

实在很难对罗斯下一番公正客观的评价。例如，当批评他刻意塑造某种形象时，并不意味他的慷慨大方全是伪装的。他晚年出手阔绰的手笔成为他的注册商标，但事实上他早年的作风即已如此。他在某些场合的所作所为也并非全属沽名钓誉之举。他的女儿托妮回忆小时候，罗斯似乎就对圣诞节"念念不忘"。"面对满山满谷的礼物，你得不停地拆开礼盒，早餐之前必须拆开所有的礼物。他当时还立下规矩：必须先拆开某些礼物才能拆开其他的，最后才是拆开藏在圣诞树里的——可真累死人！"

随着年纪的增长，罗斯送给她"成千上万的礼物"。最后她不得不说："不要再送了！""他像是散财童子，"她又说，"人们对他索求无度，但这正投其所好。他在这方面陷得太深。这是他的致命弱点！"

尽管罗斯的行事作风让人捉摸不定，但有一点是可以确定的：在他创造属于自己的神话中绝大部分都是虚构不实的。这部神话描述他宽宏大量，他的忠心至死不渝，他对朋友福利的重视胜于自己——为了别人他可以自我牺牲。但真实的情形却是他浪掷千金的花费绝大部分出自公司的财源。在某些例子中，只有别人对他有利用价值时，他才会表现出一副忠肝义胆的样子。而且——在求胜心切的心理下——不论什么事情，他自己的利益永远高过其他人。

罗斯非但没有像他幻想中的精神伙伴乔治·巴利那样有着

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为别人牺牲奉献的精神，真实的情况刚好相反——甚至面对自己的莫逆之交也是如此。毕竟，当年他曾为求自保而不惜出卖埃米特。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结 语 魅影仍在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当得知罗斯以“乔治·巴利”的假名住进洛杉矶的医院时，他的一位老友叹道：“这是史蒂夫的最后一次交易了。他或许自知这回大概难逃一死，他希望说服上帝相信他就是乔治·巴利！”然而，上帝不可能对这两个人混淆不清，而罗斯一生充满成功传奇的最后一件事，或许就是在他死后受到这么多人的追悼。

大约在卡内基音乐厅举行告别仪式的 6 周后，又在洛杉矶的华纳兄弟制片厂举行另一次追悼会。这已是为罗斯举行的第三次追悼会，诚如昆西·约翰斯所言，“因为我们一旦抓住一位好人，自然舍不得让他离开”。

这也正是达利心中的感受。过去 10 年，他全心全力地奉献给罗斯。但当他于 1981 年末首度加入公司时，达利——他来自于环境截然不同的哥伦比亚广播公司——对于罗斯和他放荡不羁的生活方式一无所知，后来他依然有时候无法完全摸清罗斯的个性。局外的商场人士和达利一样对罗斯一知半解，20 世纪福克斯公司的前任董事马文·戴维斯(Marvin Davis)说：“每个人都认为他的商业手段匪夷所思。他没有成本概念。他论功行赏时一向出手阔绰。我们常怀疑这些人哪值那么多钱？但时代华纳是一段爱情故事——人们爱上这家公司的故事——而他们干得有声有色。”许多人问他和其他人，既然认为这是个成功的手法，何不仿效罗斯的方式？戴维斯回答：“我是个生意人，自然锱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

铢必较。”

达利说，他花了两年的时间才渐渐适应罗斯做生意的方式。“我起初认为他简直是疯了。我常说：‘等等……我们为什么这么做？’后来我终于了解，他一向深谋远虑，能够放眼长期目标，并让大家称心如意——而且同时建立起价值连城的信誉。”

统御有术

达利于是沿袭罗斯的手法。他说：“1992 年夏天，《致命武器》(Lethal Weapon)一片公开上映之后，我邀了 7 位人士共进午餐——包括演员、导演、制作总监。用完午餐后，我掏出一个信封，倒出 7 把钥匙在桌上。就在我们这幢大楼的前面停着 7 部不同颜色的路宝汽车，我请他们到外头挑选最喜欢的颜色。”

“最令人诧异的是，”达利接着又说，“当我注视公司经理人脸上的表情——他们和得到汽车的人一样脸上洋溢着愉快的笑容。我们的人认为这是最了不起的事情，而且他们以能在这种公司工作为无尚的光荣。”

达利针对迪斯尼和 MCA 在内的一些竞争对手说道：“他们最关心的就是如何将本求利。我们的做法他们虽看在眼里，却无法做到。这种方式违背他们的原则。他们希望今天所花的每一块钱都能得到回报。他们的态度是：如果我给你这些东西，我能得到什么好处？”

“我们从来不曾说过这种话。”我们的说法是，“给你这些东西是因为欣赏你。你真了不起。你不需要报答我。”而这些正是史蒂夫的想法——事实上他也教导我们这么做。

“当然，如果你认为这样付出的代价太高就不必盲从跟进，”达利一副事后诸葛亮的模样说道，“你可以自己衡量看看，值得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7 部路宝汽车吗?"

如果罗斯曾经受审,那么为人率直、高雅且受人敬重的达利,可能就是他的最佳证人。达利不像影星和其他人一样,对罗斯的形象过度神化,他并未对罗斯敬若神明。当然他们的关系是建立在商业利益的基础上。因此,达利能以另一种角度观察罗斯,这是那些和他只有泛泛之交的人所无法做到的。但即使是达利也和他平日接触的人一样,对罗斯的观点都只是一鳞半爪,失之武断。例如,罗斯的私人财务,或是威彻斯特总督戏院的内幕,或是凯撒·金梅尔与华纳休闲公司的关系,或是在纽约所发生的一切,达利不全明白。

虽然他对罗斯情深义重,但达利不讳言指出,罗斯"不按牌理出牌",他再三强调自己并未对罗斯"奉若神明"。"我和他冲突的程度,公司内无人能及,"达利说,"但这纯粹出于善意。"

他指出他并不畏惧在董事会前质疑罗斯,在并购洛利玛公司的过程中,他就曾经据理力争,当时达利认为洛利玛索价过高,而罗斯却一意孤行。"在我劝阻大伙取消交易后,他对我简直气疯了,"达利说,"他在一次会议上批评我的作风太过保守。但事实上他们还是回过头找上我们。"这笔交易最后以较低的价码成交。但这经常是两人争斗的起因,罗斯认为达利太保守了。

达利回忆曾和罗斯并肩从事的一场"重大战役"。索尼公司并购哥伦比亚影片公司之后,于 1989 年和彼得·古伯(Peter Guber)与琼·彼得斯(Jon Peters)两位制片人签约敦聘他们经营哥伦比亚影业公司。完全漠视古伯和彼得斯刚刚和华纳兄弟影片公司签下 5 年期条件优越的合约的事实。罗斯对于制作人事前并未先向他请求解约而暴跳如雷,一怒之下拒绝放人。经过和索尼公司一番激烈的交战之后,索尼公司同意付出近 7.5 亿的金额换取古伯和彼得斯的自由身。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一次,达利和亚布迪连袂出席和索尼高级主管的谈判会议。“整整 21 天,我惟一的工作就是谈判这笔交易,而这也是罗斯从早到晚只想谈论的话题——他总是在会场外对他关心的问题焦点耳提面命。”达利回忆说,“他从未亲自出马谈判,”——达利认为这是罗斯一贯的伎俩,以便日后留有转寰的空间——“但是,他当然希望他说的每一句话都能被清楚地传达到。他是位高高在上、运筹帷幄的工程师——但他无需进入谈判会场。”

这些交易发生的时间是在 1989 年 9 月,当时时代华纳合并案终于赢得胜诉,而且时代和华纳的高级主管还在时代公司位于赖福特凯的传统度假中心举行一场聚会。“他要我在那里开会,像是关了四天牢,”达利回忆道,“我们搭机回纽约的途中,他仍滔滔不绝地谈论此事。他希望演练、演练再演练。亚布迪和我隔天就要和索尼的那批人开会。于是他告诉我该说哪些话。你知道的,诸如‘当他们对你这么说,则你应该说……’”

心中的巨人

“我终于忍不住地说:‘史蒂夫,你可以告诉我哪些事该做哪些又不该做。但你不必告诉我该说哪些话。我有点头痛,不想再谈这笔交易的事了。’我随即躺下沙发倒头就睡。之后,我们未再就此事讨论过。他心里一定老大不高兴。”达利补充说,他不可能像西格尔当初曾建议的一样,回到纽约担任罗斯手下第一号人物,这铁定会把他“逼疯掉”。“这也是罗斯为什么需要像亚布迪这种人———个愿意乖乖和他坐在那里,完全听命于他的人。”达利说道。

达利的一生只替佩利和罗斯工作过,这两位都是他口中的“巨人”——他自然会把他们做一番比较。在他的眼中,佩利具

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一股磅礴的气势，完全没有罗斯那种近乎自然的人性。史蒂夫绝非完美无瑕，但就身为一位执行总裁，管理一家大型的公司来说，史蒂夫人性的部分和谈妥交易对公司是一样的重要。罗斯对周遭人物的感受处处可见，他和每一位秘书都曾亲切地交谈。如果他离开时忘了向安或玛莉莎（达利的助理）道再见，他会说"天啊！我忘了说再见"，然后再折回去。如果他留在公司而由安替他做任何事情的话，第二天就会有一打红玫瑰放在她的桌上。

"我看着佩利穿梭在哥伦比亚广播公司的大楼好几年，"达利说，"除了他自己的秘密外，从来不和别人交谈。"达利接着又说，虽然他在佩利手下工作25年，但他相信佩利甚至不记得达利是否育有子女。

达利于1993年3月在华纳兄弟制片厂为他的朋友举行一场名为"生命的礼赞"的追悼会，身为影艺界巨子的罗斯应该对这次纪念会引以为荣。就某方面而言，这次甚至比东汉普顿的告别仪式更为出色，会中没有家属的致词，所以也就没有感伤多余的场面出现。比起卡内基音乐厅的告别仪式更是好得没话说，要是罗斯健在，会说那场追悼会简直称得上是一场"灾难"。会中并未对罗斯有言过其实的描述，完全忠实于罗斯一生自编自导的剧本，原原本本地呈现自己：一位充满幻想、逃避现实、又具冒险性的美国人传奇的一生。由于当时距离罗斯过世已有三个月，所以这场纪念会不像是场追悼会而是一场欢乐的节目——对一生充满传奇的人画下一个完美的句点。

在制片厂内追悼罗斯乃是理所当然的事，因为制片业一直都是华纳企业内最得宠的小孩，罗斯在他的员工身上付出极大的心血。它是影星可以依靠的家，罗斯似乎永远乐于安抚他们的自大个性，虽然他是位不折不扣的商人，却喜欢自认是影艺人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员的保姆。

在好莱坞圈里，罗斯不必像在纽约的某些场合因为学历不高和胸无点墨而产生自卑感。在这个凭本事闯出名堂（Street-smarts）的年代里，罗斯和每个人都是平起平坐的。此外，他对于老电影钻研颇深。和任何一位影星，甚至30年代、40年代和50年代电影的主角比起来，他的知识可是毫无逊色。对于能够驳倒女儿托妮在卫斯理大学的影剧教授芭辛格，他一定感到洋洋得意——“他同时具有影迷的热诚和学者的知识”，芭辛格如是说。在影艺世界里，每一个人的专长就是创造幻想。他们拍摄电影，罗斯则创造自己的风格，这二者并非全然格格不入。至少就某些人而言，罗斯代表活生生的艺术。

惜别晚宴

典礼开始之前，数百位宾客群聚在巨大的广场上，场中排列着罗斯巨幅的生活照，至少有三层楼高。这些照片包括几幅他和考特尼的合照，其他则是和塞默尔、达利、他的子女、莱文和费拉甘等人的合照。这群成千上万的来宾中绝大多数是好莱坞的一时之选，甚至不曾与罗斯往来的影星也前来出席。斯皮尔伯格并未出席，当时他正在波兰拍摄《辛德勒名单》（Schindler's List），他准备将这部戏献给罗斯。有趣的是，影片中这位诡计多端，追求享乐的德国商人汉斯·辛德勒（Hans Schindler）运用连番诡计，终于从纳粹党人手中拯救犹太人，日后因为这些解救犹太人的举动而备受推崇，斯皮尔伯格认为这和罗斯十分相似。他甚至要求辛德勒名单的演员研究罗斯的家庭录影带。会场上提供宾客罗斯生前最喜欢的食物——鱼子酱、纳森的热狗、浇上热糖汁的海琴达斯（Haagen Dazs）香草冰淇淋，当然还有安特曼的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

松软蛋糕。

晚宴的出席名单可谓星光闪闪，除了达利和塞默尔之外，也包括追随罗斯工作多年的高级主管，例如迪斯尼现任总裁弗兰克·韦尔斯(Frank Wells)和奥斯丁，每个人都有说不完的罗斯故事。奥斯丁一向极力避免公开演讲，这回却同意致词。他回忆起和妻子在巴黎庆祝结婚30周年，当时他们在一家餐厅共进晚餐，而罗斯则和一群人坐在邻桌。突然间，出现30人组成的管弦乐队并开始演奏"Our Love Is Here to Stay"。"我们简直不敢相信这是真的——这是我和艾琳交往时两人最喜欢的一首歌！我们望着隔桌的罗斯，只见到他那淘气的眼神闪烁着……。"

"…他喜欢和人来往，"奥斯丁作个结论说，"他并不是那种只关心公司盈亏的典型的公司大老板。他看待主管宛如艺术家……。"

昆西·约翰斯经常称罗斯为"王牌"，因为他有着卓越的计牌天赋。约翰斯告诉大批的群众，他有时候和这位朋友的想法天差地远。几年前，有一回罗斯陷入一阵长思，又突然从这场梦幻中惊醒，冒出一句："昆西，我们得找贝尔·宝贝(Baby Bells)合作！"(译注：Baby Bells是美国电话电报公司"AT&T"的子公司美国贝尔公司的昵称。)

"我根本不知道他指的是什么——我推测他想找漂亮的女人——如果真是要找漂亮的女人，那我可是随时整装待发。但是，当时他想的，"约翰斯继续说道，"却是对未来的规划。"

伍比·戈德伯格(Whoopi Goldberg)表示她和罗斯仅止于泛泛之交。她回忆在拍摄斯皮尔伯格导演、约翰斯制作的《紫色姊妹花》(The Color Purples)，罗斯前往现场探班，那是她第一次见到罗斯。"他是个英俊潇洒的家伙，我们谈论电影时他几乎一切都如数家珍——所以一阵子之后，我悄悄走近昆西问道：'这家伙

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是谁?'昆西回答:'这家伙拥有华纳兄弟公司'。我说:'喔! 我还以为是个牧师。'"

她又回忆,在尚未发现罗斯的身份之前,他不停地讨好她——在座的许多人立刻知道这是他惯用的手法。他说:"你可以提出一些要求。"

"我回答:'喔'?"

"你可以要求使用飞机。"

"我说:'真的,向谁要呢?'"

"向昆西或史蒂文要。"

"我只知道他是个好男人,"她接着说,"他记得我,并且会问起我的近况,关心我。"

沃伦·贝蒂(Warren Beatty)和罗斯也不是顶熟识,但关于他们第一次见面的情景,他也有一套自己的故事,70年代中期,他和罗斯在纽约共进晚餐。

"晚餐后,我们在东区(East Side)漫步闲聊。一直到了深夜一点、二点、三点,我们还是不停地走着、聊着。凌晨3点30分我们坐在第五街的休息椅上。我们谈到民主党自由派的没落,谈到一位运动员的悲哀,以及这辈子再也不能玩足球那种痛不欲生的感受;我们谈论谁有吸引力,谁是天资聪颖,谁又是庸碌之辈;我们谈到性革命所带来的兴奋与危险。他对于我还是孤家寡人一事,不停地表达关心,并且表示恐怕我因此失去生命中最值得珍惜的一件事。我记得直到日上三竿才走回卡莱(Carlyle),我想:现在都已经是70年代了! 或许我该和他结婚!"

"…他总是能够立刻激起你的信心,"贝蒂又说,"在后浪推前浪的电影业中,经常使人感到脆弱无助,所以这种激发自信的才能,绝对不可等闲视之,即使你是在迪斯尼或是哥伦比亚,或

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是在任何一家公司拍片，史蒂夫总是让你觉得是他公司的一分子。”

贝蒂忆起华纳兄弟公司创办人之一的杰克·华纳，他曾以铁腕统治公司许多年。双方在拍摄《我俩没有明天》(Bonnie and Clyde)时闹得不可开交，和杰克·华纳的关系陷入无可挽回的僵局，杰克说：“听着，小子，你必须按照我的方式行事。到外面去看看那里的水塔。刻在水塔上的名字究竟是我的还是你的?”

“我掉头回到我的办公室仔细端详那座水塔——然后我狂奔而回叫道：‘杰克！杰克！是我的名字刻在上头！’”

“他说：‘你还是得照我的意思行事。’”

“我忍不住想到史蒂夫是个多么不同的一个人。”贝蒂说道。他又说当罗斯得知他和安尼特·贝宁(Annette Bening)打算重拍《金玉盟》时，曾打电话给他说：“答应我，除了我之外绝不找其他人合作拍这部戏。”贝蒂说他考虑几秒钟后即满口答应。他此刻正在华纳兄弟公司拍摄这部戏。“我们每天拍摄这部戏时，总是无时不刻地想到他。”他最后说道。

至于芭芭拉·史翠珊则宣布要把她的下一专辑献给罗斯。她说道：“史蒂夫喜欢让每个人快快乐乐的。”她继续说出下面这段故事：“在一次拍卖会上我由于出价太低而与一尊雕像失之交臂。大约一年后我拍完《杨朵》(Yentl)这部戏回到国内时——我一下飞机立即去寻找一些艺术品。我在麦迪逊大道的一家艺廊里看到同样的那座雕像——价格涨了三倍。我是个懂事的犹太教女人，当然不可能付出这么昂贵的价格买下它。”

“过后几个月，考特尼和史蒂夫举行一场晚宴。在楼梯的上端，那尊雕像赫然就在那里！我想这尊雕像落在我喜爱的人手中也算聊以自慰了。我告诉罗斯关于在拍卖场上和这尊像失之交臂的往事。他说：‘看看雕像后面的卡片。’没想到竟是送给我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当作拍完《杨朵》的礼物。他怎么知道这回事！他是怎么找到它的！”

然而，或许为了扭转世俗的印象，她最后说道：“没有一件礼物能够和他的爱与友谊相提并论。”

就在追悼会举行的前夕，克林特·伊斯特伍德因为执导《杀无赦》(Untorgiven)一片而获得奥斯卡金像奖的最佳导演奖(他的第一座金像奖)，他将这份荣耀献给罗斯。他说，罗斯生前看过《杀无赦》之后即预测这部戏必将荣获奥斯卡金像奖。“史蒂夫·罗斯已经走完人生，新闻界才掀起对这部戏的兴趣。或许这相当具有讽刺意味——但如果史蒂夫·罗斯地下有知的话，昨晚我们可说是了无遗憾了。”

尤其难得的是，整个追悼过程以曼妙的手法轻轻带领大家感受罗斯的生活，完全没有歌功颂德的时刻。当然，罗斯并未像伍比·戈德伯格所说的“拥有”华纳兄弟公司——但这项错误显然是可以理解的，因为他大肆挥霍股东金钱的作风，仿佛这家公司真是属于他的。对这位慷慨大方的主人来说，当晚的主题应该围绕在飞机和礼物上头，才不至于扫兴，但是没有人去探究这是一项多么高明的“以梨子换西瓜”交易。史翠珊的故事启人疑窦——她曾经表示不明白罗斯究竟如何知道她错失购买这尊雕像的机会——后来她的朋友说明，史翠珊曾向罗斯本人感叹失去购买这尊雕像的机会，真相才终告大白。正如大家可能推测的，罗斯不过顺水推舟做个人情而已。

但是整体而言，这次的追悼会仍是近乎完美无瑕。追悼会接近尾声之际，主持人塞默尔面向罗斯巨幅的肖像说：“你依然活在我们的心目中，永远与我们长相左右，你是一位真正的典范。”罗斯栩栩如生的容貌仿佛听得见似的。

这次追悼会算是功德圆满。而最足以证明晚会成功的地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

紧张不安的状态。这种双重人格长期以来一直运作得无懈可击——即使在他死后仍留有残余的力量,或许你我之间都存有罗斯这种特性。当时代公司的谈判人员认为罗斯是大旱之后的甘霖时,便不顾一切地放弃对他过去的调查,其他无数的人也为了垂涎罗斯执政后的权利(和好处),而投机取巧地见风转舵。有些人被他的才能所吸引,罗斯广阔无边的魅力,能让多数人产生回响,一种情感上的共鸣。他那充满自我神化的整体包装,就像小说或电影上传奇浪漫的人物。正如他儿子说的,他自认对别人而言,他就是詹姆斯·斯图尔德、约翰·韦恩和卡莱·葛伦的化身(全是银幕硬汉)。要和罗斯相处,"就必须是他的忠贞信徒",就得抛弃规规矩矩的生活,因为这对他而言是枯燥烦闷的。一旦进入他的世界——那里强调的是忠诚,则你的梦想按例(依照他的指示)都能够实现。

当然,罗斯在真实的生活里并不是位英雄。他最让人津津乐道的是那股永不认输的精神,这种个性既让他有股吸引力,同时也是一种缺憾。他因为相信凡事没有不可能的(这方面,他好像回到更早以前冒险犯难的时代),所以行事大胆,面无惧色,而且能以独到的眼光观察事物。但是,他自认可以豁免于法律、伦理和道德的规范,而随心所欲地践踏这些行事准则。能够逃避这些规范的约束,又不曾在众目睽睽之下被揭发,还被数以千计的人奉为典范——对罗斯而言,他在这方面算是成功的。

虽然如此无情地批判罗斯,但这并不表示否定他的天赋才能——鼓舞人心和领导群众的非凡能力。毫无疑问,这家位于洛杉矶,曾经属于早期罗斯的公司已经是江山易主,而且陷入群龙无首的局面。稍早莱文登上讲台发表一篇简短的谈话:他劈头第一句话就是:"戈德伯格,只要打个电话通知萨尔维多——你要的飞机绝不成问题!"末了,他挥着手指向罗斯的肖像说:

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“史蒂夫在这里注视着大家！孩子们！”然后缓缓地走开。

整个追悼会场此时显得从未有过的空旷广阔，令人静默遥思。但还是有人会再度疑心——那种情境是不是刻意安排的呢？

资料来源

我于1990年1月在《纽约客》(New Yorker)杂志发表时代华纳合并的报道之后即开始筹划这部书。撰写那篇文章时我曾采访罗斯，他同时也愿意配合编著这本书，他不但提供一些我应该采访的人员名单，并且敦促其他人如果愿意也可以提供我采访的名单。结果，我采访的不仅有罗斯，同时还有家族成员和他数以百计的朋友和同事。但是，罗斯于1991年秋末生病时，我不得不中断对他的采访，而且由于我们进行得相当缓慢，我尚来不及和他讨论他生命中黯淡的一页时——如威彻斯特总督剧院和雅达利事件——他即已溘然长逝。

接受我重要采访的人士(《纽约客》和这部书)包括达利、杰拉尔德、霍维茨、兰迪斯、莱文、利蒙、马索洛、尼古拉斯、奥尼尔、罗哈廷、多丽丝·罗森索、爱德华·罗森索、马克、托妮、萨尔诺夫、塞默尔、西拉、罗杰·史密斯和史蒂文·斯皮尔伯格。

至于协助提供罗斯生活上珍贵资料的有奥尔布里顿、阿什利、伯曼、布莱尔、巴特勒、加利、柯兹、克林特·伊斯特伍德、埃克、厄特冈、费希尔、乔治·弗里德曼(George Freedman)、罗伯特·弗里德曼(Robert Friedman)、富克斯、加芬、古尔德(George Gould)、格林伯格、哈特(Kitty Hart)、豪泽(Gus Hauser)、赫克勒、海斯克尔、达斯汀·霍夫曼、霍尔兹曼(Jac Holzman)、昆西·约翰斯……等人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本书绝大部分的资料是由我本人亲自采访约250人所搜集的，而且在这些年当中，我也不断从其他地方搜集。有些文件的提供者要求我不得对外披露资料，还有几个人要求在保密的情况下接受我的采访，所以并未一一罗列他们的大名。然而，他们所言并未获得其他采访人士或文件的证实。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后　　记

编辑一套《世界500强企业发展丛书》是我们多年的愿望。

《世界500强企业发展丛书》第1辑诞生了。她倾注了编辑者和出版社对中国企业界的无限深情。

中国企业的发展，决定中国经济的命运。为中国经济工作者服务，为中国企业服务，为振兴民族经济服务，责无旁贷地摆在我们工作的首位。“他山之石，可以攻玉。”“世界500强”企业为世界经济的发展作出了巨大的贡献，积累了丰富的经营管理经验。探索研究“世界500强”企业创立、发展、壮大的历史和成功的经营管理经验，展示“世界500强”企业创立者、经营者的奋斗精神、创新精神及智慧人生，一定会对中国企业的改革和中国企业家的成长大有稗益。

为此，我们计划用3～5年时间，选择100家不同行业的世界500强企业，编译、出版一套200本书、5000万字，包括总裁传记、经营理念、企业发展历史等内容的大型丛书。

《世界500强企业发展丛书》的编译、出版工作得到了党和国家领导人及各界有识之士的热情鼓励和大力支持。李鹏委员长在百忙中拨冗为丛书作序，成思危副委员长对丛书的编辑设想、书目选定、工作进程等主要环节亲自过问、精心组织，使参加丛书编译、出版的全体工作人员备受鼓舞。

丛书的编译、出版工作还得到了许多国际组织和机构的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大力支持。日本、德国、意大利、英国、法国、美国等国大使馆，联合国教科文组织、英国工商会、德国图书信息中心等国际机构的官员除对这一项目给予高度评价、热情鼓励外，还在书目推荐、翻译人员、企业沟通等许多环节给予了具体的帮助。尤其是日本驻华大使馆经济部商务参赞津上俊哉先生，亲自把我们的出版计划翻译成日文，并不厌其烦地给日本驻华企业负责人发传真、打电话，介绍这一项目的重要意义；日本驻华使馆的黄天荣小姐在我们与日本使馆、企业之间做了大量的沟通工作，令我们感佩不已。

为了确保丛书各项工作的顺利进行，华夏出版社和华审万有文化交流中心联合组成工作委员会，由林建初、姜金和负责整体协调，王进负责组织翻译、编辑加工，刘菊生负责策划、组织及联络，彭明哲负责宣传推广，熊焰负责印制发行。我们的工作刚刚起步，希望得到各界有识之士的批评指导。

《世界500强企业发展丛书》
工作委员会
2000年12月